

Jessica Di Bella

# Unternehmerische Resilienz

Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Mannheim

vorgelegt im Frühjahr-/Sommersemester 2014



Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre: Dr. Jürgen M. Schneider

Erstreferent: Prof. Dr. Michael Woywode

Zweitreferent: Prof. Dr. Alexander Mädche

Tag der mündlichen Prüfung: 02. Juni 2014

„Wir wollen doch sehn, ob nicht die allermeisten sogenannten ‚unübersteiglichen Schranken‘ die die Welt zieht, sich als harmlose Kreidestriche herausstellen!“

**Lou Andreas-Salomé**

Brief an Hendrik Gillot

März 1882

## Inhaltsverzeichnis

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>EINFÜHRUNG IN DIE ARBEIT .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1.1</b> | <b>Der Rahmen: Unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten .....</b>                   | <b>3</b>  |
| 1.1.1      | Die Erforschung von Entrepreneurship.....  | 3         |
| 1.1.2      | Unternehmerischem Erfolg und Misserfolg auf der Spur .....                             | 4         |
| <b>1.2</b> | <b>Die Essenz: Das Konzept der Resilienz .....</b>                                     | <b>6</b>  |
| 1.2.1      | Facetten der Resilienzforschung .....  | 6         |
| 1.2.2      | Resilienz und Vulnerabilität – zwei Seiten einer Medaille .....                        | 8         |
| 1.2.3      | Protektion und Prävention in der Praxis.....   | 10        |
| <b>1.3</b> | <b>Das Ziel: Unternehmerische Resilienz als Beitrag für Forschung und Praxis .....</b> | <b>10</b> |
| 1.3.1      | Beitrag der Forschungsarbeit .....   | 11        |
| 1.3.2      | Forschungsdesign.....  | 13        |
| 1.3.3      | Forschungsparadigma und Menschenbild.....  | 14        |
| 1.3.4      | Struktur der Arbeit .....  | 16        |
| <b>2</b>   | <b>ENTREPRENEURSHIP UND UNTERNEHMERISCHER ERFOLG .....</b>                             | <b>18</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Entrepreneurship im Spannungsfeld zwischen Individuum und Ökosystem .....</b>       | <b>19</b> |
| 2.1.1      | Die Erforschung von Entrepreneurship.....  | 19        |
| 2.1.1.1    | Ausgangspunkt und Entwicklung der Entrepreneurship-Forschung .....                     | 19        |
| 2.1.1.2    | Perspektiven der Entrepreneurship-Forschung.....                                       | 22        |
| 2.1.1.3    | Interkulturelle Entrepreneurship-Forschung.....  | 25        |
| 2.1.1.4    | Einordnung der Forschungsarbeit.....   | 26        |
| 2.1.2      | Konzeptionelle Grundlagen .....  | 27        |
| 2.1.2.1    | Zum Entrepreneurship-Begriff .....   | 27        |
| 2.1.2.2    | Zentrale Entrepreneurship-Konzepte.....  | 30        |
| 2.1.2.3    | Das Entrepreneurship-Kaleidoskop .....   | 39        |
| 2.1.2.4    | Entrepreneurship im interkulturellen Kontext.....                                      | 47        |
| 2.1.3      | Entrepreneurship-Modell der Arbeit.....  | 49        |
| <b>2.2</b> | <b>Unternehmerischer Erfolg.....</b>   | <b>52</b> |
| 2.2.1      | Ein kurzer Einblick in die Erfolgsforschung.....                                       | 52        |
| 2.2.2      | Zur Konzeption und Messung von Erfolg.....   | 55        |
| 2.2.2.1    | Der Erfolgsbegriff.....  | 56        |
| 2.2.2.2    | Die Erfolgsmessung.....  | 57        |
| 2.2.3      | Erfolgskonzepte im Entrepreneurship-Kontext.....                                       | 58        |
| 2.2.3.1    | Unternehmenserfolg .....   | 58        |
| 2.2.3.2    | Gründungserfolg.....   | 59        |
| 2.2.3.3    | Unternehmerischer Erfolg .....   | 61        |
| 2.2.4      | Erfolgspromotoren und Erfolgsstressoren.....   | 64        |
| 2.2.4.1    | Personale Einflussfaktoren .....   | 65        |
| 2.2.4.2    | Organisationale Einflussfaktoren .....   | 73        |
| 2.2.4.3    | Umfeldbezogene Einflussfaktoren .....  | 75        |
| 2.2.5      | Erfolgsverständnis der Arbeit .....  | 78        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>3</b>   | <b>RESILIENZ AUS THEORETISCHER PERSPEKTIVE .....</b>                   | <b>82</b>  |
| <b>3.1</b> | <b>Personale Resilienz.....</b>  | <b>83</b>  |
| 3.1.1      | Die Evolution der psychologischen Resilienzforschung.....              | 83         |
| 3.1.1.1    | Zwei Entwicklungslinien: Risikoforschung und Positive Psychologie..... | 84         |
| 3.1.1.2    | Pionierstudien zu Resilienz .....                                      | 86         |
| 3.1.2      | Resilienzkonzepte in der Psychologie.....                              | 88         |
| 3.1.2.1    | Resilienz als Persönlichkeitseigenschaft .....                         | 89         |
| 3.1.2.2    | Resilienz als Prozess positiver Adaption.....                          | 92         |
| 3.1.2.3    | Synthese: Resilienz als dynamische Kapazität.....                      | 94         |
| 3.1.3      | Komponenten personaler Resilienz.....                                  | 95         |
| 3.1.3.1    | Personale Resilienz als Ergebnisgröße .....                            | 96         |
| 3.1.3.2    | Personale Risikofaktoren .....   | 101        |
| 3.1.3.3    | Personale Schutzfaktoren .....   | 106        |
| 3.1.4      | Forschungsstrategien.....  | 117        |
| 3.1.4.1    | Untersuchungsmodelle .....   | 118        |
| 3.1.4.2    | Studiendesigns .....   | 120        |
| 3.1.4.3    | Erhebungsmethodik .....  | 122        |
| 3.1.5      | Zusammenfassung und Transfer .....                                     | 124        |
| <b>3.2</b> | <b>Systemische Resilienz.....</b>                                      | <b>128</b> |
| 3.2.1      | Zum Systembegriff.....   | 128        |
| 3.2.2      | Zum Konzept der Systemresilienz .....                                  | 130        |
| 3.2.2.1    | Der systemische Resilienzbegriff .....                                 | 131        |
| 3.2.2.2    | Systemvulnerabilität .....   | 133        |
| 3.2.2.3    | Systemadaptabilität.....   | 134        |
| 3.2.3      | Forschungsstrategien.....  | 137        |
| 3.2.4      | Resilienzmanagement und adaptive Steuerung.....                        | 139        |
| 3.2.5      | Zusammenfassung und Transfer .....                                     | 140        |
| <b>3.3</b> | <b>Organisationale Resilienz .....</b>                                 | <b>142</b> |
| 3.3.1      | Einführung in die organisationale Resilienzforschung .....             | 143        |
| 3.3.1.1    | Die Positive Organisationslehre .....                                  | 143        |
| 3.3.1.2    | Einordnung in die Organisationsforschung .....                         | 145        |
| 3.3.2      | Resilienzkonzepte in der Organisationsforschung .....                  | 147        |
| 3.3.2.1    | Allgemeine organisationale Resilienz .....                             | 148        |
| 3.3.2.2    | Personale Resilienz in Organisationen .....                            | 149        |
| 3.3.3      | Komponenten organisationaler Resilienz .....                           | 151        |
| 3.3.3.1    | Organisationale Resilienz als Ergebnisgröße .....                      | 152        |
| 3.3.3.2    | Organisationale Risikofaktoren .....                                   | 153        |
| 3.3.3.3    | Organisationale Schutzfaktoren.....                                    | 154        |
| 3.3.4      | Zusammenfassung und Transfer .....                                     | 159        |
| <b>3.4</b> | <b>Unternehmerische Resilienz.....</b>                                 | <b>162</b> |
| 3.4.1      | Stand der Forschung.....   | 164        |
| 3.4.2      | Zum Konzept der unternehmerischen Resilienz .....                      | 167        |
| 3.4.2.1    | Unternehmerische Resilienz als Ergebnisgröße .....                     | 167        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 3.4.2.2    | Unternehmerische Risikofaktoren .....   | 169        |
| 3.4.2.3    | Unternehmerische Schutzfaktoren.....  | 171        |
| 3.4.3      | Theoretisches Modell und Untersuchungsansatz .....                            | 175        |
| 3.4.3.1    | Untersuchungsmodell der Arbeit.....   | 175        |
| 3.4.3.2    | Forschungsfrage und Initialhypothesen.....                                    | 177        |
| 3.4.3.3    | Anforderungen an das Forschungsdesign.....                                    | 182        |
| 3.4.4      | Quantitative Voruntersuchung .....  | 185        |
| 3.4.4.1    | Ergebnisgröße.....  | 185        |
| 3.4.4.2    | Einflussgrößen .....  | 186        |
| 3.4.4.3    | Regressionsmodell.....  | 187        |
| 3.4.4.4    | Implikationen.....  | 190        |
| 3.4.5      | Zusammenfassung und weitere Vorgehensweise.....                               | 190        |
| <b>4</b>   | <b>DIE FÄLLE DER FÜNF BRÜDER: STUDIEN ZU UNTERNEHMERISCHER RESILIENZ.....</b> | <b>193</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Die Fallstudienforschung.....</b>  | <b>194</b> |
| 4.1.1      | Zentrale Merkmale der Fallstudienforschung .....                              | 197        |
| 4.1.1.1    | Die theoriegeleitete Fallauswahl .....  | 197        |
| 4.1.1.2    | Das breite Methodenspektrum.....  | 199        |
| 4.1.1.3    | Die flexiblen Forschungsprozesse.....   | 201        |
| 4.1.2      | Zur wissenschaftlichen Güte von Fallstudien .....                             | 201        |
| 4.1.2.1    | Interne Validität.....  | 202        |
| 4.1.2.2    | Externe Validität.....  | 203        |
| 4.1.3      | Zusammenfassung und Implikationen für das Fallstudiendesign .....             | 207        |
| <b>4.2</b> | <b>Das Fallstudiendesign .....</b>  | <b>209</b> |
| 4.2.1      | Gang der Untersuchung.....  | 209        |
| 4.2.2      | Fallauswahl: Charakterisierung des Samples.....                               | 210        |
| 4.2.3      | Datenerhebung .....   | 215        |
| 4.2.3.1    | Befragung zur biografischen und betrieblichen Entwicklung .....               | 216        |
| 4.2.3.2    | Erhebung des unternehmerischen Erfolgs .....                                  | 217        |
| 4.2.3.3    | Erhebung kritischer Lebensereignisse .....                                    | 217        |
| 4.2.3.4    | Erhebung der Individualresilienz.....   | 219        |
| 4.2.3.5    | Einsatz der grafischen Netzwerkkarten .....                                   | 222        |
| 4.2.3.6    | Durchführung von semi-strukturierten Interviews .....                         | 223        |
| 4.2.4      | Operationalisierung und Messung.....  | 223        |
| 4.2.4.1    | Unternehmerischer Erfolg .....  | 224        |
| 4.2.4.2    | Unternehmerische Stressoren .....   | 227        |
| 4.2.4.3    | Unternehmerische Protektoren .....  | 228        |
| 4.2.5      | Datenanalyse, Interpretation und Theoriebildung.....                          | 231        |
| 4.2.6      | Zusammenfassung und Fallstudienprotokoll .....                                | 233        |
| <b>4.3</b> | <b>Die Fallstudien der fünf Brüder.....</b>                                   | <b>235</b> |
| 4.3.1      | Ausgangssituation und Kontext .....   | 235        |
| 4.3.1.1    | Familiärer Kontext.....   | 235        |
| 4.3.1.2    | Geschäftlicher Kontext.....   | 240        |
| 4.3.2      | Deskription und Analyse der Einzelfälle .....                                 | 251        |
| 4.3.2.1    | Der Fall B <sub>1</sub> .....   | 252        |

|                         |   |            |
|-------------------------|---|------------|
| 4.3.2.2                 | Der Fall B <sub>2</sub> .....   | 262        |
| 4.3.2.3                 | Der Fall B <sub>3</sub> .....   | 268        |
| 4.3.2.4                 | Der Fall B <sub>4</sub> .....   | 277        |
| 4.3.2.5                 | Der Fall B <sub>5</sub> .....   | 285        |
| 4.3.3                   | Zusammenfassung und weitere Vorgehensweise .....                                | 294        |
| <b>4.4</b>              | <b>Fallvergleich und Ergebnisdiskussion .....</b>                               | <b>296</b> |
| 4.4.1                   | Unternehmerischer Erfolg .....  | 297        |
| 4.4.2                   | Unternehmerische Stressoren .....   | 301        |
| 4.4.3                   | Unternehmerische Protektoren .....  | 304        |
| 4.4.3.1                 | Personale Resilienzfaktoren .....   | 305        |
| 4.4.3.2                 | Soziale Resilienzfaktoren .....   | 316        |
| 4.4.3.3                 | Externe Resilienzfaktoren .....   | 321        |
| 4.4.3.4                 | Organisationale Resilienzfaktoren .....   | 323        |
| 4.4.4                   | Zusammenfassung der Fallstudienresultate .....                                  | 324        |
| 4.4.4.1                 | Explanative Resultate .....   | 324        |
| 4.4.4.2                 | Explorative und interpretative Resultate .....                                  | 327        |
| 4.4.5                   | Kritische Reflexion und Ansatzpunkte für die Forschung .....                    | 333        |
| 4.4.5.1                 | Reflexion zum theoretischen Rahmen .....  | 333        |
| 4.4.5.2                 | Reflexion zum Studiendesign .....   | 335        |
| 4.4.5.3                 | Reflexion zur Forschungsmethodik .....  | 339        |
| 4.4.5.4                 | Reflexion zu inhaltlichen Aspekten .....  | 341        |
| 4.4.6                   | Fazit .....   | 346        |
| <b>5</b>                | <b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....</b>                                       | <b>348</b> |
| <b>5.1</b>              | <b>Zusammenfassung der Forschungsergebnisse .....</b>                           | <b>349</b> |
| 5.1.1                   | Der resiliente Entrepreneur als selbstreflektierter Ressourcenkombinierer ..... | 351        |
| 5.1.2                   | Die Einbindung in ein unterstützendes Mikrosystem .....                         | 353        |
| 5.1.3                   | Das unausgeschöpfte Potenzial im unternehmerischen Ökosystem .....              | 353        |
| <b>5.2</b>              | <b>Praktische Implikationen .....</b>   | <b>354</b> |
| 5.2.1                   | Unternehmerische Protektion durch Prävention .....                              | 355        |
| 5.2.2                   | Das unternehmerische Selbst als Schlüssel zur Protektion .....                  | 356        |
| 5.2.3                   | Förderung unternehmerischer Protektion in der Praxis .....                      | 357        |
| 5.2.4                   | Die öffentliche Hand als „Resilienz-Enabler“ .....                              | 361        |
| 5.2.5                   | Ein Umsetzungsmodell im Rahmen der Gründungsqualifizierung .....                | 364        |
| <b>5.3</b>              | <b>Ausblick .....</b>   | <b>367</b> |
| <b>LITERATUR</b>        | <b>.....</b>  | <b>371</b> |
| <b>ANHANG</b>           | <b>.....</b>  | <b>396</b> |
| <b>CURRICULUM VITAE</b> | <b>.....</b>  | <b>402</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 1.1: Entwicklung der Suchanfragen nach den Begriffen „vulnerability“, „resilience“ und „Resilienz“ ..... | 9   |
| Abbildung 1.2: Einordnung in den Forschungskontext.....  | 11  |
| Abbildung 2.1: Drei-Ebenen-Modell von Entrepreneurship .....   | 24  |
| Abbildung 2.2: Entrepreneurship-Kaleidoskop .....  | 40  |
| Abbildung 2.3: Sphären mikrosozialer Netzwerke .....   | 45  |
| Abbildung 2.4: Entrepreneurship-Kontext der Arbeit.....  | 50  |
| Abbildung 2.5: Erfolgskontext der Arbeit.....  | 52  |
| Abbildung 2.6: Bedeutung des ethnischen Hintergrunds für den Marktauftritt.....                                    | 68  |
| Abbildung 2.7: Deutschkenntnisse und Einschätzung der wirtschaftlichen Lage .....                                  | 70  |
| Abbildung 3.1: Resilienzkonzepte im Entrepreneurship-Kontext.....  | 82  |
| Abbildung 3.2: Unterschiedliche Definitionen von Resilienz.....  | 89  |
| Abbildung 3.3: Interaktionales Risiko-Schutzfaktorenmodell .....   | 95  |
| Abbildung 3.4: Zweidimensionales Modell personaler Resilienz.....  | 97  |
| Abbildung 3.5: Pfadmodell der Resilienz .....  | 120 |
| Abbildung 3.6: Systemdynamiken im Kontext von Resilienz und Adaptabilität .....                                    | 136 |
| Abbildung 3.7: Einfluss von personaler Resilienz auf die organisationale Resilienz.....                            | 161 |
| Abbildung 3.8: Kontextmodell zu unternehmerischer Resilienz .....  | 163 |
| Abbildung 3.9: Untersuchungsmodell der Arbeit .....  | 176 |
| Abbildung 4.1: Zentrale Entscheidungsfelder der Fallstudienforschung .....   | 197 |
| Abbildung 4.2: Zentrale Charakteristika der Fünf-Brüder-Fallstudien .....  | 208 |
| Abbildung 4.3: Wohn- und Standorte der fünf Brüder im Jahr 2011 .....  | 211 |
| Abbildung 4.4: Grafische Netzwerkkarte (GRA).....  | 222 |
| Abbildung 4.5: Vorgehen in der Fallanalyse.....  | 232 |
| Abbildung 4.6: Umsatzentwicklung Gastronomie und Entwicklung der Gesamtkonjunktur.....                             | 244 |
| Abbildung 4.7: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B <sub>1</sub> ) .....                            | 256 |
| Abbildung 4.8: Resilienzskala im Fall B <sub>1</sub> .....   | 258 |
| Abbildung 4.9: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B <sub>2</sub> ) .....                            | 265 |
| Abbildung 4.10: Resilienzskala im Fall B <sub>2</sub> .....  | 266 |
| Abbildung 4.11: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B <sub>3</sub> ) .....                           | 273 |
| Abbildung 4.12: Resilienzskala im Fall B <sub>3</sub> .....  | 274 |
| Abbildung 4.13: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B <sub>4</sub> ) .....                           | 281 |
| Abbildung 4.14: Resilienzskala im Fall B <sub>4</sub> .....  | 283 |
| Abbildung 4.15: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B <sub>5</sub> ) .....                           | 290 |
| Abbildung 4.16: Resilienzskala im Fall B <sub>5</sub> .....  | 291 |
| Abbildung 4.17: Unternehmerische Erfolgsindizes (ESI I, ESI II).....   | 300 |
| Abbildung 4.18: Resilienzskalen im Fallvergleich .....   | 309 |
| Abbildung 4.19: Resilienz und unternehmerischer Erfolg (ESI I).....  | 310 |
| Abbildung 4.20: Resilienzskalen im Fallvergleich .....   | 311 |



|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 4.21: Volldiagnostik der unternehmerischen Resilienz bei den fünf Brüdern ..... | 328 |
| Abbildung 5.1: Umsetzungsmodell zur Förderung unternehmerischer Resilienz.....            | 365 |
| Abbildung 5.2: Modell eines transdisziplinären Forschungsprozesses .....                  | 369 |

## Tabellenverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 2.1: Durchschnittlicher Jahresumsatz 2007/08 von Selbständigen (nach Migrationshintergrund) ..... | 66  |
| Tabelle 2.2: Formelle Bildung (nach Migrationshintergrund) .....  | 68  |
| Tabelle 2.3: Wochenarbeitszeiten von Selbständigen .....  | 72  |
| Tabelle 2.4: Ausgewählte erfolgsförderliche und erfolgsabträgliche Faktoren .....                         | 79  |
| Tabelle 3.1: Exemplarische Krisenursachen auf organisationaler Ebene .....                                | 153 |
| Tabelle 3.2: Ausgewählte Publikationen zu unternehmerischer Resilienz .....                               | 165 |
| Tabelle 3.3: Untersuchungsrahmen für unternehmerische Risikofaktoren .....                                | 170 |
| Tabelle 3.4: Untersuchungsrahmen für unternehmerische Schutzfaktoren .....                                | 172 |
| Tabelle 3.5: Lineare Regression zu unternehmerischem Erfolg in Krisenzeiten .....                         | 188 |
| Tabelle 4.1: Informationsorientierte Auswahl von Falltypen .....  | 198 |
| Tabelle 4.2: Qualitative und quantitative Instrumente der Fallstudienforschung .....                      | 199 |
| Tabelle 4.3: Charakteristika von Fallstudien in Abhängigkeit des Forschungsparadigmas .....               | 205 |
| Tabelle 4.4: Fallübersicht personenbezogene Aspekte .....   | 213 |
| Tabelle 4.5: Erhebungsinstrumente nach interessierendem Sachverhalt .....                                 | 216 |
| Tabelle 4.6: Erhebungsinstrumente nach Beteiligten .....  | 216 |
| Tabelle 4.7: Fallstudienprotokoll .....   | 234 |
| Tabelle 4.8: Herkunfts- und entwicklungsbezogene Risikofaktoren bis zu den Gründungszeitpunkten .....     | 238 |
| Tabelle 4.9: Herkunfts- und entwicklungsbezogene Protektoren bis zu den Gründungszeitpunkten .....        | 239 |
| Tabelle 4.10: Fallübersicht betriebsbezogene Aspekte .....  | 240 |
| Tabelle 4.11: Geschäftsbezogene Risikofaktoren in der Gastronomiebranche .....                            | 242 |
| Tabelle 4.12: Geschäftsbezogene Risikofaktoren zum Gründungszeitpunkt .....                               | 247 |
| Tabelle 4.13: Geschäftsbezogene Schutzfaktoren in der Gastronomiebranche .....                            | 247 |
| Tabelle 4.14: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B <sub>1</sub> .....                        | 257 |
| Tabelle 4.15: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B <sub>1</sub> .....                                  | 259 |
| Tabelle 4.16: Unternehmerische Stressoren und Protektoren im Fall B <sub>1</sub> .....                    | 261 |
| Tabelle 4.17: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B <sub>2</sub> .....                        | 265 |
| Tabelle 4.18: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B <sub>2</sub> .....                                  | 266 |
| Tabelle 4.19: Berufsbezogene Stressoren und Protektoren im Fall B <sub>2</sub> .....                      | 267 |
| Tabelle 4.20: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B <sub>3</sub> .....                        | 274 |
| Tabelle 4.21: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B <sub>3</sub> .....                                  | 275 |
| Tabelle 4.22: Unternehmerische Stressoren und Protektoren im Fall B <sub>3</sub> .....                    | 276 |
| Tabelle 4.23: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B <sub>4</sub> .....                        | 282 |
| Tabelle 4.24: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B <sub>4</sub> .....                                  | 283 |
| Tabelle 4.25: Unternehmerische Stressoren und Protektoren im Fall B <sub>4</sub> .....                    | 284 |
| Tabelle 4.26: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B <sub>5</sub> .....                        | 291 |
| Tabelle 4.27: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B <sub>5</sub> .....                                  | 292 |
| Tabelle 4.28: Unternehmerische Stressoren und Protektoren im Fall B <sub>5</sub> .....                    | 293 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 4.29: Initialhypothesen Fünf-Brüder-Fallstudien .....                              | 297 |
| Tabelle 4.30: Unternehmerischer Erfolg der fünf Brüder .....                               | 299 |
| Tabelle 4.31: Fallvergleich Risikofaktoren .....   | 301 |
| Tabelle 4.32: Fallvergleich Resilienzfaktoren (Unterschiede) .....                         | 304 |
| Tabelle 4.33: Normwerte der Resilienzsкала (RS) .....                                      | 308 |
| Tabelle 4.34: Fallvergleich Konfidenzwerte in der Fremdeinschätzung der Ego-Resilienz..... | 312 |
| Tabelle 4.35: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds der fünf Brüder.....             | 316 |
| Tabelle 4.36: Qualität des Beratungsnetzwerks im Krisenfall (Relevant Set) .....           | 322 |
| Tabelle 4.37: Geprüfte Hypothesen der Fünf-Brüder-Fallstudien .....                        | 325 |
| Tabelle 5.1: Unternehmerische Risiko- und Resilienzfaktoren.....                           | 350 |

## 1 Einführung in die Arbeit

Im Alter von fünf Jahren verliert sie ihre Mutter. Sie und ihre fünf Geschwister werden fortan von wechselnden Kindermädchen aufgezogen. Die Familie wohnt in einer Kleinstadt in Michigan. Ihr Vater, ein italienischer Einwanderer und Automechaniker bei Chrysler und General Motors, heiratet drei Jahre nach dem Tod seiner Ehefrau eine der im Haushalt angestellten Frauen, mit der er zwei weitere Kinder bekommt. Konflikte stehen in dem Zehn-Personen-Haushalt auf der Tagesordnung: die finanziellen Mittel sind begrenzt, der Lebensraum eng, die Regeln strikt. Besonders sie, die älteste Tochter, rebelliert gegen das streng katholische Elternhaus und die konservative Mädchenschule, die sie besucht. Emotional vernachlässigt fühlt sie sich und das Verhältnis zur Stiefmutter ist schlecht. Doch während sich bei ihren Geschwistern die Rebellion in Drogenexzessen, Zusammenstößen mit der Polizei oder in einem Beitritt zu einer Sekte manifestiert, ist ihre Reaktion auf die widrigen Umstände eine andere: „Me? I became an overachiever. I had programmed into my mind: ‘I don’t care if I have to live on the street, and I don’t care if I have to eat garbage. *I’ll* do it.’“<sup>1</sup> (Taraborrelli 2002: 20). Und tatsächlich beweist sie Intelligenz und Tatkraft in der Schule sowie tänzerisches Talent und musikalisches Gespür in der Freizeit. Im Jahr 1978 zieht die junge Frau zwanzigjährig mit – nach eigenen Angaben – nur 35 Dollar in der Tasche nach New York, wo sie sich als Kellnerin und mit tänzerischen Gelegenheitsjobs über Wasser hält (Taraborrelli 2002: 34). Nur wenige Jahre später wird sie als Sängerin entdeckt und steigt Anfang der 1980er Jahre ins Musikgeschäft ein – woraus sie nicht mehr wegzudenken ist. Heute zählt sie zu den bekanntesten und erfolgreichsten Entertainern der Welt: *Madonna Louise Ciccone* (geb. 16.8.1958). Ihr Einkommen wird von Forbes (2013) auf 125 Millionen Dollar geschätzt<sup>2</sup>, womit sie die Liste der Top-Verdiener unter den „Celebrities“ anführt und nebenbei noch zu den reichsten Amerikanerinnen zählt. Selbst nach mehr als 30 Jahren im schnelllebigen Showbusiness ist die Nachhaltigkeit des „Unternehmen Madonna“ (FAZ 2007) kaum zu übertrumpfen. Zwar floppen ihre Singles hin und wieder, die heiß ersehnte Filmkarriere scheitert mehr als nur einmal (und

---

<sup>1</sup> Hervorhebung im Original.

<sup>2</sup> Die Angabe bezieht sich auf den Zeitraum zwischen Juni 2012 und Juni 2013.

<sup>3</sup> Der deutsche Begriff geht auf das Englische „resilience“ zurück, was als „Widerstandsfähigkeit“, „Spannkraft“ oder auch „Belastbarkeit“ übersetzt werden kann.

<sup>4</sup> Die Angabe bezieht sich auf Sample 1, das auf Basis der Angaben von Juni 2012 und Juni 2013 einer länderübergreifenden Studie spre-

die Ehen ebenso), doch mit neuer Frisur, neuem Kleidungsstil (und neuem Liebhaber), schafft es das wandelnde Chamäleon immer wieder, sich an der Spitzen der internationalen Musik- und Konzertcharts zu katapultieren. Sie verfügt über ein eigenes Modelabel und über mehrere Parfumlينien, investiert in Kunst, Immobilien und in ein Getränkeunternehmen (Forbes 2013). Die findige Unternehmerin ist eine Künstlerin der Innovation, der Arbitrage, der Koordination und des Risikomanagements (Freiling 2006: 1ff). Kein Wunder also, dass der „Entrepreneurial Showcase“ Madonna auch wirtschaftswissenschaftliche Forscher begeistert und als einleitende Fallstudie in einem Entrepreneurship-Lehrbuch (Freiling 2006) dient. Vor dem Hintergrund der multiplen Risikofaktoren, denen sie in ihrer Kindheit und Jugend ausgesetzt war, ist Madonna nicht nur ein unternehmerisches Rollenmodell, sie ist auch ein Musterbeispiel der „Resilienz“<sup>3</sup> – einer Art psychologischen Elastizität, welche sich in einer beständigen oder gar gesteigerten Kompetenz unter kritischen Umständen äußert.

Verlassen wir das Showbusiness und halten nach ähnlichen Beispielen in klassischen betriebswirtschaftlichen Kontexten Ausschau, so treffen wir auf Steve Jobs, auf Andrew Carnegie oder auf Henry Ford. Gemein haben diese „Entrepreneurial Heroes“ (Godelier 2007: 1f), dass sie scheinbar ohne adäquate fachliche Qualifizierung, ohne finanzielles Startkapital und ohne entsprechende Infrastruktur quasi aus dem Nichts heraus erfolgreiche Weltkonzerne gründeten. Es gelang ihnen, nicht nur den widrigen Startbedingungen zu trotzen, sondern sich auch von schwerwiegenden Ereignissen im geschäftlichen oder privaten Bereich nicht nachhaltig aus der Bahn werfen zu lassen. Im Jahr 1985 etwa wurde *Steve Jobs*, bis dato Geschäftsführer von Apple, aus seinem eigenen Unternehmen entlassen. „It was awful tasting medicine, but I guess the patient needed it“, äußerte sich Jobs später dazu (Stanford Report 2005). Im darauffolgenden Jahr startete er neue unternehmerische Projekte und wurde elf Jahre nach dem Weggang von Apple zurück in den Vorstand gewählt. Natürlich findet man Beispiele für eine solch überdurchschnittlich positive Entwicklung trotz mehrfacher, massiv erfolgsgefährdender Faktoren nicht nur unter den Prototypen des „American Dream“. Beschäftigt man sich mit der Resilienz im unternehmerischen Kontext, so dreht es sich gleichermaßen um die „kleinen Helden“, um Gründerinnen und Gründer, die riskanten Start- und Rahmenbedingungen sowie auftretenden Krisen

---

<sup>3</sup> Der deutsche Begriff geht auf das Englische „resilience“ zurück, was als „Widerstandsfähigkeit“, „Spannkraft“ oder auch „Belastbarkeit“ übersetzt werden kann.

trotzen und es vermögen, nachhaltig erfolgreiche Wirtschaftsbetriebe aufzubauen. In diesem Zusammenhang stellt sich nur die Frage, warum es eben diesen Personen gelingt, unternehmerisch erfolgreich zu sein, während andere an vergleichbaren Situationen scheitern. Welches sind die personenimmanenten Charakteristika, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die für dieses Phänomen verantwortlich sind? Oder sind es gar extrapersonale Faktoren aus dem Umfeld, die ausschlaggebend sind? Vor dem Hintergrund dieser Fragestellungen begibt sich diese Forschungsarbeit ausgehend von der Perspektive auf den einzelnen Entrepreneur auf die Suche nach protektiven Faktoren für unternehmerischen Erfolg in Risikokontexten.

## **1.1 Der Rahmen: Unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten**

Entrepreneure haben nicht immer die idealen Rahmenbedingungen für eine Gründung und sind im Laufe ihrer Unternehmertätigkeit vielfachen Widrigkeiten ausgesetzt – weit mehr als dies bei Personen anderer beruflicher Stati der Fall ist (Hedner et al. 2011; Henry et al. 2003; Kets de Vries 1977). Bekanntermaßen gelingt es nicht in jedem Fall, diese Hindernisse erfolgreich zu umschiffen: Etwa 20 Prozent der Gründungen in Deutschland sind nach zwei Jahren wieder vom Markt verschwunden; nach fünf Jahren sind es gar mehr als ein Drittel (Brüderl et al. 2007).<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunderlich, dass sich die Entrepreneurship-Forschung seit jeher mit den Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischer Aktivitäten intensiv und aus verschiedenen Blickwinkeln heraus auseinandersetzt.

### **1.1.1 Die Erforschung von Entrepreneurship**

Entrepreneurship, was in dieser Arbeit als Erkennung und Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten verstanden werden soll, wird sowohl auf der individuellen als auch auf höheren Aggregationsebenen erforscht (Shane 2003). Mit Blick auf den einzelnen Entrepreneur sind es Persönlichkeitsfaktoren, Verhaltensweisen und mikrosoziale Umfeldbedingungen, die von besonderem Interesse für die Erklärung unternehmerischer Intentionen und deren Konsequenzen sind. Gerade die Frage nach spezifi-

---

<sup>4</sup> Je nach zugrundeliegendem Sample fallen die Angaben anders aus. In einer länderübergreifenden Studie sprechen Watson und Everett (1996) von einer Schließungsrate von bis zu 60 Prozent nach fünf Jahren. In der Literatur zu Gründungen aus der Arbeitslosigkeit in Deutschland, deren Überlebenswahrscheinlichkeit höher ist im Vergleich zu Gründungen, die nicht durch Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit unterstützt wurden, wird von Schließungsraten von vier bis sechs Prozent innerhalb eines Jahres und 12 bis 15 Prozent nach drei Jahren berichtet (Dencker et al. 2009; Hinz & Jungbauer-Gans 1999).

schen Eigenschaften von Unternehmerpersönlichkeiten stand lange Zeit im Fokus der Entrepreneurship-Forschung, was sich jedoch mit dem Aufschwung der behavioristischen Schule und ihrer Rücksichtnahme auf die Veränderlichkeit und Kontextabhängigkeit psychologischer Merkmale unterdessen relativiert hat (Gartner 1985, 1989a, 1989b). Im Zuge dieser Entwicklung kam auch der interaktionalen Beziehung zwischen dem Entrepreneur und dessen mikrosozialem Umfeld vermehrt Aufmerksamkeit zu (Werbel & Danes 2010; Davidsson & Honig 2003; Klandt 1984).

Die vorliegende Arbeit setzt an der *Mikroebene* an und richtet dabei den Blick einerseits auf die Person des Entrepreneurs, andererseits aber auch auf dessen enges privates Umfeld, denn das „bindende Sozialkapital“, wie es von Davidsson und Honig (2003) bezeichnet wird, ist ein bedeutender, doch vielfach unterschätzter Einflussfaktor auf die Initiierung und Entwicklung der Entrepreneurship-Aktivitäten einer Person (Klandt 1984). Aufgrund der Präferenz von Menschen, in riskanten Situationen auf gruppeninterne Transaktionen zurückzugreifen (DiMaggio & Louch 1998), erscheint es bei einer Untersuchung von Resilienz im Zusammenhang mit Entrepreneurship unerlässlich zu sein, mikrosoziale Netzwerkressourcen zu berücksichtigen. Aufbauend auf einem kontextuellen Verständnis, wird das Modell für die Untersuchung protektiver Faktoren für unternehmerischen Erfolg aus der betriebswirtschaftlichen Erfolgsforschung heraus entwickelt.

### **1.1.2 Unternehmerischem Erfolg und Misserfolg auf der Spur**

Nach Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der Gründung von Unternehmen wird auf Seiten der Person, der Organisation und der Umwelt Ausschau gehalten. Besonders an organisationalen Determinanten wurde intensiv geforscht (Brüderl et al. 2007; Audretsch 2000; Woywode 1998; Harhoff et al. 1996). Relevante Einflussfaktoren werden dabei beispielsweise in der Ressourcenausstattung (Barney 1991; Porter 1979), im Lebenszyklus (Brüderl & Schüßler 1990; Kimberly 1979) oder im organisationalen Verhalten (Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000) verortet. Naturgemäß kommt hierbei dem Management eine Schlüsselrolle zu. Doch auch im unternehmerischen Ökosystem werden wichtige strukturelle und dynamische Erfolgsdeterminanten identifiziert (Aldrich & Wiedenmayer 1993). Wird eine Mikroperspektive in der Erfolgsforschung eingenommen, steht vielfach die Erfolgswirkung der individuellen Ausstattung eines Entrepreneurs mit Human-, Finanz- und Sozialkapital im Vordergrund (Moog 2004). Innerhalb des Humankapitals gewinnen Herangehensweisen an

Bedeutung, die das psychologische Kapital eines Menschen als erklärende Variable heranziehen (Jensen 2012; Ensvick 2004).

Was das Konzept des Erfolgs selbst anbelangt, so wird es in der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung verschiedenartig interpretiert. Im Entrepreneurship-Kontext erfährt der Gründungserfolg als abhängige Variable eine weite Verbreitung und wird nicht selten anhand des Überlebens der gegründeten Organisation am Markt bemessen (Schmidt 2002). Als weitere Performanceindikatoren werden Umsatz- und Wachstumsgrößen herangezogen – teilweise auch in Kombination mit dem Überlebenskriterium. Gewinn- und Profitabilitätskennzahlen hingegen eignen sich im Startup-Kontext weniger, da nur in seltenen Fällen bereits in der Anfangszeit mit einem positiven Return-on-Investment (ROI) zu rechnen ist. Betrachtet man den Erfolg aus der Perspektive des Entrepreneurs, eignet sich ein historischer Blick auf die unternehmerischen Aktivitäten. In den *unternehmerischen Erfolg* einer Person fließt im Längsschnitt nicht nur die Performance der aktuellen Unternehmung(en) ein, sondern auch die der initiierten Gründungsprojekte im Verlaufe der Unternehmertätigkeit. Mehrfachgründungen, auch als „Serial Entrepreneurship“ bezeichnet, betreffen in Startup-Hochburgen wie dem Silicon Valley jeden zweiten Gründer. Schenkt man der Untersuchung von Startup Genome (2012) Glauben, so sind es selbst in Berlin etwa 40 Prozent, die mehrere Projekte – simultan oder sequentiell – in Angriff genommen haben.

Unabhängig von der gewählten Konzeption und Perspektive hat die Frage nach der Sinnhaftigkeit und einer adäquaten Vorgehensweise bei der Suche nach Erfolgsfaktoren zu gewissen Kontroversen geführt. Unzulänglichkeiten werden in der Forschungspraxis insbesondere in der Objektivierung von Erfolgsgrößen ohne Rücksichtnahme auf deren Kontextualität sowie in der Auswahl der Determinanten gesehen, die oftmals Wirkungsinterdependenzen und Zirkelschlüsse aufweisen würden (Nicolai & Kieser 2002; March & Sutton 1997). Auch das Problem der Verlässlichkeit subjektiver Aussagen von Unternehmensleitern zu den Erfolgsvariablen (Key-Informant-Bias) hat die Diskussion um die methodische Legitimation der Erfolgsfaktorenforschung angeheizt. Der Faktor der (internen und externen) *Validität* ist daher in diesem Feld mit einer hohen Brisanz besetzt und dementsprechend sensibel zu behandeln.



## 1.2 Die Essenz: Das Konzept der Resilienz

Während sich vor diesem Hintergrund gerade die deutschsprachige Erfolgsfaktorenforschung zu Beginn des neuen Jahrtausends in einen metaphorisch anmutenden Wissenschaftsdialog begab (Nicolai & Kieser 2002; Fritz 2004a, 2004b; Homburg & Krohmer 2004; Woywode 2004a; Rosenzweig 2008), hielt die Resilienzforschung Einzug in die Betriebswirtschaftslehre. Diese setzte sich fortan – und bis heute ohne eine starke Anbindung an die klassische Erfolgsforschung – speziell mit der Frage der unternehmerischen Performance unter kritischen Bedingungen auseinander.

### 1.2.1 Facetten der Resilienzforschung

Die Wurzeln der Resilienzforschung liegen in der *Entwicklungspsychologie* der 1950er Jahre begründet. Ein Team um die amerikanische Forscherin Emmy Werner beschäftigte sich in einer Langzeitstudie auf der hawaiianischen Insel Kauai mit der Frage, warum sich bestimmte Kinder, trotz einer Vielzahl entwicklungsbedingter Risikofaktoren, und, entgegen aller gängigen Annahmen, zu kompetenten und erfolgreichen Erwachsenen entwickelten (Werner 1957, 1993, 2008; Werner & Smith 1982, 1992). Nach Gründen für diese scheinbare Unverwundbarkeit wurde zunächst vorrangig in den inhärenten Persönlichkeitsstrukturen der Kinder gesucht. Von diesem Verständnis rückte die Resilienzforschung allerdings mit den Jahren ab und interpretiert die Resilienz heute als dynamisches, veränderbares und durchaus auch entwickelbares Konstrukt (Werner 2005; Masten & Reed 2002; Luthar et al. 2000). Ausschlaggebend wurde damit die Frage, welche Schutzfaktoren es sind, die zu einer Stärkung von Menschen in Risikosituationen führen (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009; Masten & Reed 2002). Verstärkt traten dabei auch extrapersonale Protektoren zum Vorschein, welche selbst in hochriskanten Umfeldern existieren (Opp & Fingerle 2007).

Das Resilienzkonzept ist auch heute noch in der Kinder- und Jugendpsychologie sowie in der angrenzenden Pädagogik am weitesten verbreitet. Forscher in diesem Feld beschäftigen sich traditionell mit den Auswirkungen negativer Rahmenbedingungen wie Armut, Alkoholismus und Kriminalität auf die Entwicklung von Kindern (Luthar 1991; Laucht et al. 2002; Masten & Reed 2002; Kim-Cohen et al. 2004; Welter-Enderlin & Hildenbrand 2006). Mit der interpretativen Wende und des damit einhergehenden dynamischen Blicks auf die Resilienz rückten aber auch Erwachsene zunehmend in den Fokus.

Thematisiert wird sie etwa in Zusammenhang mit psychopathologischen Erkrankungen und den Herausforderungen des Alters (Müller & Petzold 2003; Wagnild & Young 1990; Rutter 1990); Alfonso (1997) analysiert individuelle Resilienz nach der Diagnose von HIV-Infektionen; Fredrickson und Kollegen (2003) untersuchen die psychologische Widerstandsfähigkeit von Menschen nach den traumatischen Ereignissen des Terroranschlags am 11. September 2001.

Die Psychologie ist jedoch unterdessen nicht mehr die einzige Disziplin, die mit dem Resilienzkonzept arbeitet. Ob Mensch oder Materie, einzelne Organismen oder komplexe Systeme – unterschiedlichste Untersuchungsobjekte sind heutzutage Gegenstand der Erforschung von Resilienz. Bereits seit den 1970er Jahren wird es von Systemtheoretikern innerhalb der Sozial- und Naturwissenschaften, besonders in der *Ökologie*, herangezogen. In diesem Bereich existieren gar dezidierte Resilienzzentren, in denen das Gleichgewicht sozialer und ökologischer Systeme nach schwerwiegenden Störungen erforscht wird.<sup>5</sup> Themen der sozial-ökologischen Resilienzforschung sind beispielsweise Klimaveränderungen (Ziervogel et al. 2006), Naturkatastrophen (Walker et al. 2004; Holling 1973) und Gefährdungen der nationalen Sicherheit (Haines et al. 2008). Mit dem Resilienzbegriff wird aber auch in chemischen und physikalischen Fächern, insbesondere in der Rheologie, einer Wissenschaft, die sich mit der Deformation und dem Fließverhalten von Materie befasst, gearbeitet (Barnes et al. 1989). Vergleichbar mit der in der Psychologie vertretenen Resilienzdefinition als „psychologische Elastizität“ (Alfonso 1997: 14) wird Resilienz in diesen Fachkreisen einer elastischen Rückverformung von Stoffen gleichgesetzt. In diesem Zusammenhang kann die Resilienz von Asphalt (Epps et al. 1986) ebenso zum Thema von Forschungsarbeiten werden wie die von Spaghetti (Turner et al. 2008).

In den *Wirtschaftswissenschaften* erfährt das Resilienzkonzept seit Beginn des 21. Jahrhunderts vermehrt Zuspruch. Settings der ökonomischen Resilienzforschung stehen dabei beispielsweise in Zusammenhang mit organisationalem Wandel und marktseitigen Veränderungen (Wimmer 2011; Dewald & Bowen 2010; Youssef & Luthans 2007; Gittel et al. 2006; Cameron et al. 2003; Sutcliffe & Vogus 2003), mit Infrastruktur- und Produktionsprozessen (MacKenzie et al. 2012; Barker & Santos 2010; Rose 2004b) oder aber mit Entrepreneuren, Führungskräften und Teams (Dewald & Bowen

---

<sup>5</sup> Ein Beispiel hierfür ist das Stockholm Resilience Center (<http://www.stockholmresilience.org>).

2010; Blatt 2009; Krueger et al. 2008). Hierbei zeigen sich große Unterschiede in der Tiefe der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Resilienzkonzept: von einer rein begrifflichen Verwendung ohne weitere Konkretisierung (Casella & Hanaki 2008) über eine anwendungsbezogene Adaption (Coutu 2002) bis hin zu einer stärkeren theoretischen Elaboration (Dewald & Bowen 2010; Sutcliffe & Vogus 2003). Was nun genau unter der Resilienz verstanden wird und ob sie als Begrifflichkeit, Konzept, Theorie oder gar als Paradigma zu erachten ist, variiert sowohl innerhalb als auch zwischen den Disziplinen. Den kleinsten gemeinsamen Nenner bildet die Konnotation mit den Elementen der Elastizität und der Widerstandsfähigkeit. Die größte Elaboration und feinste Nuancierung des Terminus finden sich in der Psychologie sowie in der sozial-ökologischen Systemforschung. Diese beiden Bereiche werden in der vorliegenden Forschungsarbeit für einen interdisziplinären Wissenstransfer auf den betriebswirtschaftlichen Kontext herangezogen.

### **1.2.2 Resilienz und Vulnerabilität – zwei Seiten einer Medaille**

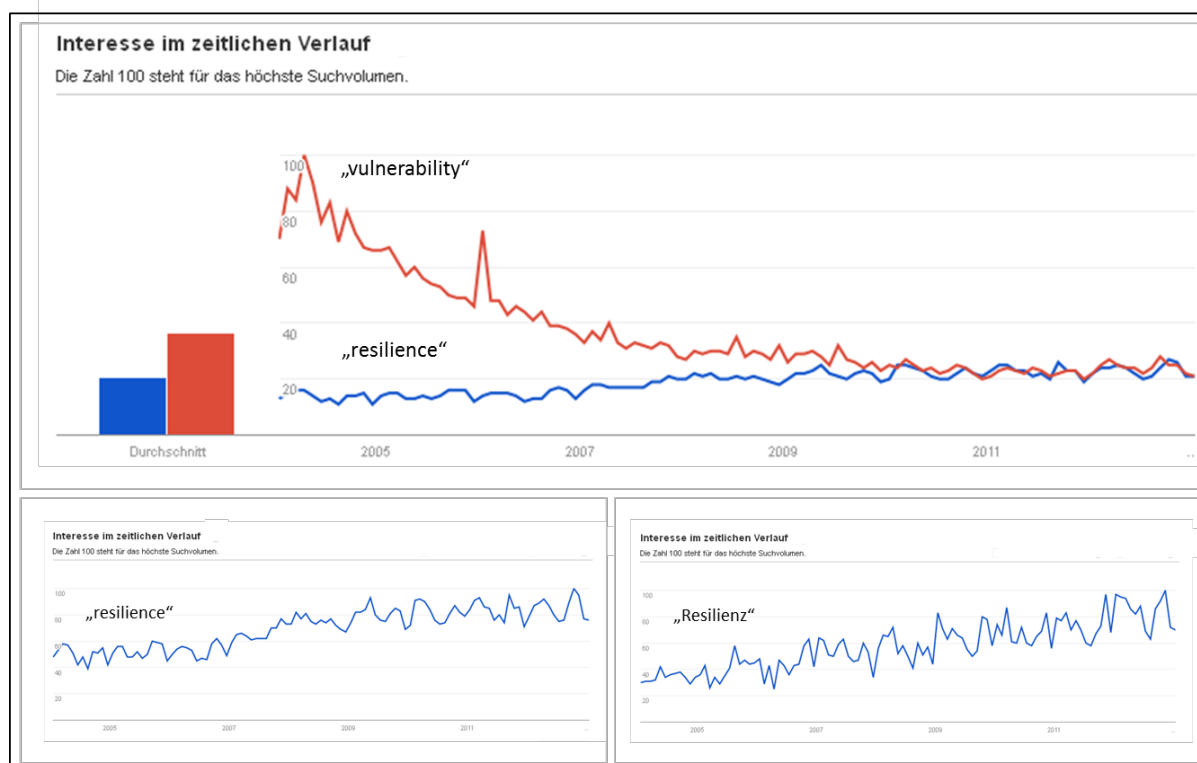
Betrachtet man das Phänomen der *Resilienz* genauer, so kann es als Kapazität einer Einheit verstanden werden, sich trotz multipler Risikofaktoren bzw. massiver Störungen des Gleichgewichts (überdurchschnittlich) positiv zu entwickeln. Diese positive Entwicklung ist auf effiziente Bewältigungsprozesse zurückzuführen, die sowohl adaptive als auch transformative Elemente beinhalten können (Wustmann 2011; Dewald & Bowen 2010; Folke et al. 2010; Luthar et al. 2000). Eine Besonderheit der Resilienz ist, dass sie – anders etwa als der Erfolg – erst unter widrigen Umständen ihr Gesicht zeigt, d.h. Resilienz ist erst ex-post als solche erkennbar, wenn ex-ante erstens eine erhöhte Risikoexposition vorlag und diese zweitens positiv überwunden wurde. Von Interesse für den unternehmerischen Kontext ist die Humanresilienz.<sup>6</sup> Diese beinhaltet nur die Arten von Resilienz, die sich auf Menschen oder Einheiten, in die Menschen involviert sind, beziehen. Die Bezugseinheit der Resilienz kann dabei beispielsweise ein Individuum (Individualresilienz), ein System im Allgemeinen (Systemresilienz), eine Organisation im Speziellen (Organisationsresilienz) oder etwa eine Familie (Familienresilienz) sein. Für den unternehmerischen Kontext können alle vorgenannten Dimensionen von Bedeutung sein.

---

<sup>6</sup> Die hiesige Verwendung des Begriffs der Humanresilienz weicht damit von Bonanno (2004) ab, der in seinen Ausführungen den Begriff der „human resilience“ lediglich mit der Resilienz von Individuen konnotiert und damit menschliche Systeme ausschließt. Eine abweichende Anwendung ist auch bei dem UNDP (2011) zu sehen, das mit Humanresilienz die Resilienz eines Landes bezeichnet.

Den Gegenpol zur Resilienz bildet das Konzept der *Vulnerabilität*. Dieses stellte lange Jahre den bevorzugten Zugang zur Erforschung der Entwicklungen von Individuen oder Systemen in risikoreichen Situationen dar. Die Vulnerabilität bezieht sich auf die Verletzlichkeit einer Einheit und wird mit einer langsameren Erholungszeit nach der Risikoexposition sowie mit dem Auftreten schwerwiegenderer Störungen konnotiert (Kim-Cohen et al. 2004; Miller et al. 2010; Wisner & Luce 1993; Luthar 1991). Der Unterschied zwischen den beiden Konzepten liegt nicht nur in der Tonalität, sondern auch im gewählten Ansatz: Während die Vulnerabilitätsforschung am Problem selbst ansetzt und nach dessen Ursachen forscht, beschäftigt sich die Resilienzforschung mit der Problemprevention bzw. der Problemlösung. Interessant ist es in diesem Zusammenhang, sich die gegenläufige Entwicklung der Popularität der beiden Begrifflichkeiten vor Augen zu führen. Betrachtet man die Suchanfragen bei Google, die von 2004 bis 2012 zu den Suchbegriffen „vulnerability“ und „resilience“ gestartet wurden, zeigt sich ein starkes Absinken des Suchvolumens der Vulnerabilität, während die Tendenz bei der Resilienz nach oben weist (Abbildung 1.1).

**Abbildung 1.1: Entwicklung der Suchanfragen nach den Begriffen „vulnerability“, „resilience“ und „Resilienz“**



Quelle: Google Trends (06.01.2013)

Es ist anzunehmen, dass sich der nach oben weisende Trend bei Resilienz fortsetzen und an Dynamik gewinnen wird – nicht zuletzt aufgrund einer einsetzenden Popularisierung des Konzepts in öffentlichkeitswirksamen Publikationen sowie in der wirtschaftlichen Beratungspraxis.

### **1.2.3 Protektion und Prävention in der Praxis**

Tatsächlich erfreut sich das Resilienzkonzept gerade in anwendungsbezogenen Kontexten einer großen Beliebtheit. Psychologische Erkenntnisse finden in der *Pädagogik* Anwendung, die auf die praktische Förderung der Humanresilienz durch Protektions- und Präventionsmaßnahmen abzielt (Ungar 2011; Wustmann 2011; Opp & Fingerle 2007). Eine der Grundideen ist es, positive Qualitäten durch Ressourcenaufbau und Lernprozesse bereits vor dem Eintreten eventueller Problemsituationen aufzubauen, um dann im Falle von Krisen einen effektiven Umgang mit den Herausforderungen zu ermöglichen. Resilienzprävention zielt folglich darauf ab, einen Puffer zum Schutz vor potenziellen Gefahren aufzubauen.

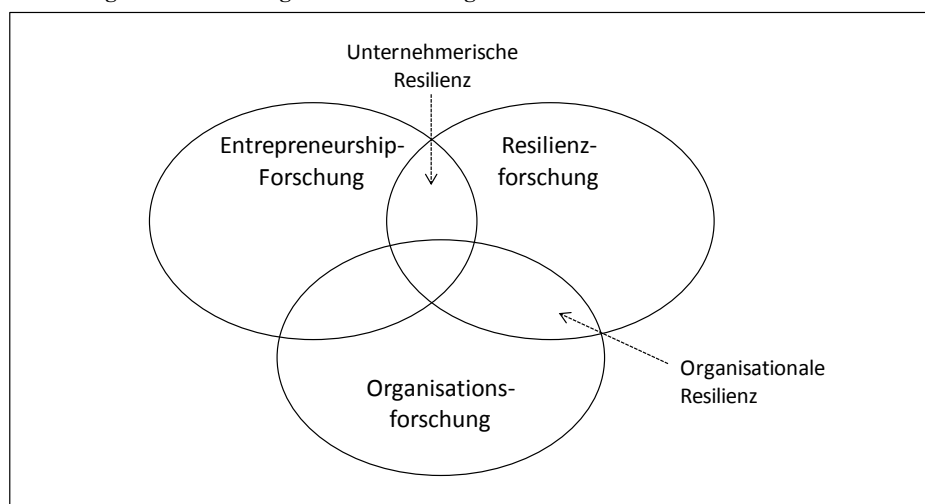
Diese protektiv-präventive Grundtendenz wird zunehmend auch von *Organisationsberatungen* aufgenommen, die zu einer Stärkung der organisationalen Resilienz im Zusammenhang mit Prozessen organisationalen Wandels und im Krisenmanagement verhelfen wollen. In der Tat scheint sich das Resilienzkonzept für die betriebswirtschaftliche Beratungspraxis aufgrund seiner positiven und hoffnungsvollen Tonalität als sehr attraktiv zu erweisen. Der steigenden Popularität steht allerdings eine noch unzureichende theoretische Elaboration gegenüber. Dies betrifft sowohl die organisationale als auch die unternehmerische Resilienz, welche auf der Ebene des Entrepreneurs anzusiedeln ist. Gerade zur Fundierung des letztgenannten Konzepts will die vorliegende Forschungsarbeit einen Beitrag leisten. Zudem soll ein Anwendungsbereich für die praktische Resilienzförderung aufgegriffen werden, welcher bislang noch kaum erschlossen ist. Dieser betrifft die Qualifizierung von Entrepreneuren im Rahmen der Gründungsförderung und der Gründungslehre (*Entrepreneurship Education*).

## **1.3 Das Ziel: Unternehmerische Resilienz als Beitrag für Forschung und Praxis**

Im wissenschaftlichen Diskurs lässt sich der Ruf vernehmen, die Entrepreneurship-Forschung sei zu wenig theoriegeleitet und weise zudem ein Defizit an verlässlichem Empirismus auf (Brüderl et al. 2007: 20f). Brüderl und Kollegen (2007: 20) sprechen von einer „eindeutige(n) Dominanz der Empirie

vor der Theorie“ und bemängeln, dass der Kritik über das Theoriedefizit keine wirklichen Taten folgen würden. Dementgegen baut diese Arbeit bei der Erforschung von Entrepreneurship in Risikokontexten auf eine umfassende, disziplinübergreifende Vorarbeit und eine theoriegeleitete empirische Überprüfung. Ihr Hauptziel besteht darin, das Konzept der *unternehmerischen Resilienz* für die Entrepreneurship-Forschung nutzbar zu machen.

**Abbildung 1.2: Einordnung in den Forschungskontext**



Quelle: Eigene Darstellung

Einzuzuordnen ist die vorliegende Arbeit an der Schnittstelle zwischen Entrepreneurship-, Resilienz- und der Organisationsforschung (Abbildung 1.2). Da besonders die Konzeption von organisationaler Resilienz einen großen Nutzen aus den Arbeiten zu systemischer Resilienz ziehen könnte, werden deren zentrale Erkenntnisse an späterer Stelle thematisiert.

### 1.3.1 Beitrag der Forschungsarbeit

Nur wenige Arbeiten setzen sich bislang mit der unternehmerischen Resilienz und den damit verbundenen Protektionsfaktoren und -mechanismen bei Entrepreneuren auseinander. Das Interesse an der Thematik jedoch steigt und gerade in jüngerer Zeit sind einige Arbeiten zur „Entrepreneurial Resilience“ erschienen (Bullough & Renko 2013; Powell & Baker 2012, 2011; Fisher 2011; Hedner et al. 2011; Blatt 2009), die, obgleich wertvoll für die *Theorieentwicklung*, die Thematik noch längst nicht vollumfänglich zu greifen vermögen. Einen Beitrag dazu möchte die vorliegende Forschungsarbeit leisten. Sie dient damit primär dem Ausbau eines im Entrepreneurship-Kontext noch wenig fundierten theoretischen Konzepts und der Bereitstellung einer Grundlage für weitere empirische Untersuchungen.

gen. Inhaltlich zielt die Arbeit darauf ab, das theoretische Verständnis von Faktoren und Dynamiken, die auf den unternehmerischen Erfolg eines Entrepreneurs wirken, zu vertiefen, speziell wenn die Personen einer Reihe von Risikofaktoren ausgesetzt sind, denn hier können andere Faktoren relevant sein als unter „normalen“ Umständen. Die klassische Erfolgsfaktorenforschung erfährt demgemäß eine Konkretisierung, indem der Blick in der Untersuchung explizit auf den Risikokontext geworfen wird, und eine Perspektivenerweiterung stattfindet, bei der es zu einer simultanen Berücksichtigung von erfolgsgefährdenden und erfolgsförderlichen Faktoren kommt. Darüber hinaus wurden bislang in der Entrepreneurship-Forschung nur selten Persönlichkeitscharakteristika und Umfeldfaktoren simultan untersucht (Thornton & Flynn 2005: 401; Ciavarella et al. 2004). Multidimensionale Ansätze gewinnen allerdings zunehmend an Popularität, nicht mehr nur auf konzeptioneller (Gartner 1985; Shane 2003), sondern auch auf empirischer Ebene (Lindgren & Packendorff 2009; Thornton & Flynn 2005). Eine Neuerung ist außerdem die weitreichende Berücksichtigung von Einflussfaktoren aus dem privaten Bereich in die Beurteilung des unternehmerischen Erfolgs. Während die Bedeutsamkeit des bindenden Sozialkapitals für erfolgreiches Unternehmertum im Allgemeinen bereits mehrfach thematisiert wurde (Debrulle 2012; Brüderl et al. 2007; Davidsson & Honig 2003; Klandt 1984), ist dies nicht gleichermaßen der Fall für risikoreiche Umfelder. Auch über die Absenz oder gar erfolgsmildernde Wirkung privater Ressourcen und deren Interaktionen ist bislang wenig bekannt. Dank der Integration von Verhaltensaspekten soll außerdem die Frage der Aktivierung von Ressourcen eine besondere Berücksichtigung bei der Betrachtung der protektiven Aspekte finden – ähnlich neueren Ansätzen in der Strategischen Managementforschung, die dynamische Fähigkeiten für den nachhaltigen Erfolg von Organisationen auf dem Markt verantwortlich machen (Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000). Die Forschungsarbeit orientiert sich in der Modellbildung, empirischen Untersuchung und in der Ergebnissynthese immer wieder stark an dem Wissen, welches in den Ursprungsdisziplinen des Resilienzkonzepts, der Psychologie und der ökologischen Systemtheorie bereits generiert wurde. Die Interdisziplinarität birgt das Potenzial, durch den Rückgriff auf das Wissen aus anderen Bereichen neue und kreative Ideen in die Zieldisziplin – die Betriebswirtschaftslehre – einzuführen, wofür es einer „synthetischen Integration“ der Erkenntnisse bedarf (Zahra & Newey 2009: 1072).

Nicht zuletzt wollen die Ausarbeitungen einen Beitrag für die *Entrepreneurship-Praxis* leisten. Wie in der Resilienzforschung üblich, sollen die Erkenntnisse auch der Protektion weniger risikoexponierter Individuen dienlich sein. Eine besondere Berücksichtigung finden dabei, dank des gewählten Settings, individuelle Kontextfaktoren und Interdependenzen, welche in die Analyse und Interpretation einbezogen werden.

### 1.3.2 Forschungsdesign

In einem disziplinübergreifenden *Literaturstudium* wird die theoretische Basis für die Untersuchung von Entrepreneurship, unternehmerischem Erfolg und Individualresilienz gelegt. Den zentralen Beitrag für die Modellierung des Untersuchungsrahmens zu unternehmerischer Resilienz leistet insbesondere die psychologische Resilienzforschung. Doch auch Elemente der organisationalen und systemischen Herangehensweise finden sich in der Konzeption und Ergebnisdiskussion wider. Aus der Literatur werden Initialhypothesen abgeleitet, welche im empirischen Teil überprüft und mittels Exploration ergänzt werden. Die originären Befunde dieser Forschungsarbeit basieren auf Fallstudien von fünf unternehmerischen Brüdern mit einem Migrationshintergrund. Dieser interkulturelle Kontext ist für die Resilienzforschung von besonderem Interesse, da klassischerweise Risikogruppen für die Analyse von Resilienz herangezogen werden. Solche Kontexte gelten als besonders geeignet, um protektive Faktoren und Mechanismen zu identifizieren, die von Relevanz für eine positive Krisenbewältigung sind. Im Grunde wird angenommen, dass die Aspekte, die für risikoreiche Gruppen gelten, auch für diejenigen Gültigkeit behalten, die gegenüber dem Durchschnitt kein erhöhtes Risiko aufweisen.

Bevor jedoch in die Fallstudienforschung eingestiegen wird, erfolgt eine quantitative *Voranalyse* anhand eines bereits vorhandenen Datensatzes des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim. Diese soll einzelne Erfolgsdeterminanten, welche der Entrepreneurship- und Erfolgsliteratur entnommen wurden, auf den Prüfstand stellen und mit Blick auf die Fallselektion sicherstellen, dass das Sample ein Minimum an Störgrößen aufweist. Für diese Arbeit wurde ein Matchfile herangezogen, das auf Primärerhebungen in Nordrhein-Westfalen (Leicht et al. 2009) und Baden-Württemberg (Leicht et al. 2012) basiert. 1.828 Gründungspersonen deutscher, türkischer, italienischer, polnischer und russischer Herkunft (Anhang 1) wurden in den Jahren 2008 und 2009 mittels



telefonischer Interviews zu gründungs- und betriebsbezogenen Themen befragt, mit dem Ziel vor Augen, die ethnische Ökonomie in Deutschland zu charakterisieren. Wie im Verlaufe des theoretischen Teils ersichtlich werden wird, sehen sich ethnische Entrepreneur\*innen im Schnitt größeren Herausforderungen und Hürden gegenüber als dies bei Einheimischen der Fall ist. Die erhöhte Vulnerabilität macht den Reiz aus, ein Studienszenario zu unternehmerischer Resilienz in diesem Feld zu platzieren, was dann im Rahmen der eigentlichen Empirie – der multiplen Fallstudie – passiert.

Der *empirische Teil* der Arbeit beschäftigt sich im Detail und aus verschiedenen Blickwinkeln heraus mit der privaten und beruflichen Entwicklung von fünf Brüdern italienischer Abstammung, die alle im Laufe ihres Lebens nach Deutschland einwanderten und in ein und der selben Branche, innerhalb eines Radius von 30 Kilometern, unternehmerische Aktivitäten verfolgten – mit unterschiedlich großem Erfolg. Vor dem Hintergrund des familiären Kontexts, des persönlichen Werdegangs, der geschäftlichen Branchenzugehörigkeit und der psychologischen und mikrosozialen Ressourcen wird in Einzelfallanalysen die individuelle Risikoexposition und die Ausstattung mit protektiven Qualitäten der einzelnen Probanden aufgezeigt. In einem Fallvergleich erfolgt die Gegenüberstellung des Gesehenen entlang des definierten Untersuchungsrahmens zu unternehmerischer Resilienz. Unter Rekursion auf die wissenschaftliche Literatur mündet die Fallstudienforschung in eine Bereitstellung theoretischer Implikationen für die Entrepreneurship-Forschung und praktischer Handlungsempfehlungen für Akteure der Gründungsqualifizierung.

### 1.3.3 Forschungsparadigma und Menschenbild

Was das zugrundeliegende Forschungsparadigma dieser Arbeit anbelangt, so steht sie in der *postpositivistischen Tradition*.<sup>7</sup> Diese baut auf dem klassischen Positivismus auf, gibt aber der konstruktivistischen Kritik bis zu einem gewissen Grad statt und relativiert die Absolutheit wissenschaftlicher Aussagen. Auswirkungen hat dies einerseits auf die Art und den Ablauf der Forschung und andererseits auf den Generalisierungsgrad der Ergebnisse (Lincoln et al. 2011; Flyvbjerg 2011; Denzin & Lincoln 2011). So wird im Positivismus davon ausgegangen, dass der interessierende Sachverhalt objektiv

---

<sup>7</sup> Der Postpositivismus baut auf der Ontologie des Kritischen Realismus auf. Kritische Theorien stehen in der Tradition von Kant, Hegel, Marx, Weber, Foucault, Habermas und der Frankfurter Schule (Kincheloe et al. 2011; Lincoln et al. 2011). Vertreter der Kritischen Theorien beschäftigen sich häufig mit Machtkonstellationen, stellen Sachverhalte in ihren historischen Zusammenhang und bezwecken mit ihren Arbeiten gesellschaftliche oder kulturelle Veränderungen. Der Kritizismus gilt daher als praktische Philosophie.

definiert und gemessen werden kann. Demgegenüber wird oftmals der Konstruktivismus platziert, der das Ziel verfolgt, den subjektiven Blick auf die Welt (z.B. im Wahrnehmen und Erleben) in der Forschung zu berücksichtigen (Flyvbjerg 2011; Miller et al. 2010). Die subjektive Konstruktion der Realität ist Grundlage dieser Weltanschauung. Dem konstruktivistischen Forscher geht es nicht darum, finale Resultate zu präsentieren, sondern einen facettenreichen und detaillierten Beitrag zu liefern, der dem Leser Raum bietet, sich seine eigene Wahrheit zu konstruieren (Flyvbjerg 2011). Diese Herangehensweise hat den Vorteil, sehr fruchtbar für die theoretische Diskussion zu sein. Sobald es jedoch um die praktische Umsetzbarkeit der Forschungsergebnisse geht, stößt der Konstruktivismus an seine Grenzen, denn allgemeingültige Aussagen oder finale Schlüsse werden per se vermieden. In praxisnäheren Kontexten werden daher oftmals pragmatischere wissenschaftstheoretische Ansätze bevorzugt, was auch in der vorliegenden Arbeit der Fall ist.

Der postpositivistischen Auffassung nach existiert eine Realität unabhängig vom Betrachter, doch ist sie – entgegen der Annahme im Radikalen Positivismus – für den Einzelnen nicht komplett erfassbar. Der Postpositivismus blickt daher vorsichtig optimistisch auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse. Dabei baut er sowohl auf quantitative als auch auf qualitative und experimentelle Methoden. Kennzeichnend für ihn ist das Prinzip der *Falsifikation* von Hypothesen (Popper 1959): Nicht die eindeutige Bestätigung oder Ablehnung von Hypothesen ist Ziel der empirischen Überprüfung, vielmehr geht es darum, Aussagen darüber zu treffen, ob es sich jeweils um falsifizierbare oder nicht falsifizierbare Hypothesen handelt. Es wird also kein Urteil über „falsch“ oder „wahr“ gefällt, sondern über „falsch“ und „nicht falsch“. Letztere stünde dann für die Möglichkeit, dass es sich bei den Erkenntnissen um solche handelt, die wahrscheinlich der Wahrheit entsprechen (Lincoln et al. 2011).

Der Mensch wird in der vorliegenden Arbeit als *Homo Agens* gesehen, eine Auffassung, welche auf Ludwig von Mises zurückgeht (Faltin & Ripsas 2011; Kirzner 1978). Im Gegensatz zum *Homo Oeconomicus* steht nicht das Handeln nach dem Prinzip der ökonomischen Nutzenmaximierung unter gegebenen Umständen im Vordergrund. Stattdessen ist der *Homo Agens* ein wacher Marktakteur, der nach einer Beseitigung nicht zufriedenstellender Zustände strebt. Seine Handlungen, die das Ziel haben, eine Verbesserung des Status Quo herbeizuführen, können – müssen aber nicht zwangsläufig

rational begründet sein. Sie können – müssen aber nicht die gegebenen Umstände akzeptieren. Der Homo Agens handelt also in der Suche nach optimaleren Alternativen „menschlich“, was auch bedeutet, dass er sich täuschen kann. Er kann dank seiner Reflexionsfähigkeit aber gleichzeitig aus Fehlern lernen (Suchanek 2001: 148). Die Zugrundelegung dieses Menschenbilds ermöglicht es, in den empirischen Fallstudien ein realitätsnahes Bild menschlichen Verhaltens und dessen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg zu zeichnen.

#### **1.3.4 Struktur der Arbeit**

Die Arbeit lässt sich, wie bereits angedeutet, in einen theoretischen und einen empirischen Teil aufteilen. Die ersten beiden Kapitel befassen sich mit den *theoretischen Grundlagen* der Arbeit. Zunächst werden in Kapitel 2 Konzepte und Ergebnisse der Entrepreneurship- und Erfolgsforschung dargelegt, die einen Beitrag zur Entwicklung des Untersuchungsmodells sowie zur Hypothesengenerierung leisten. Der zweite Grundstein zur Modellentwicklung wird in Kapitel 3 gelegt, das sich intensiv und aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Resilienzkonzept auseinandersetzt. Im Detail wird auf die psychologische Resilienz eingegangen, welche den Hauptbeitrag für diese Forschungsarbeit leistet. Zusätzlich werden Erkenntnisse der systemtheoretischen und organisationalen Resilienzforschung dargelegt, die für die Entwicklung eines theoretischen Konzepts zu unternehmerischer Resilienz früher oder später von Bedeutung werden könnten. Mit einem Überblick über den Wissensstand zu unternehmerischer Resilienz und einer Synthese der interdisziplinären Betrachtungen zu einem Untersuchungsansatz für die empirische Forschung wird der Weg für den zweiten Teil der Arbeit bereitet.

Es schließt sich in Kapitel 4 die *empirische Forschung* anhand der Fünf-Brüder-Fallstudien an. Zu Beginn der Abhandlungen werden zunächst die methodischen Grundlagen der Fallstudienforschung sowie das Vorgehen im hiesigen Kontext eingehend dargelegt. Bevor näher in die Einzelfallbeschreibungen eingestiegen wird, erfolgt eine Darstellung des geschäftlichen und familiären Hintergrunds der fünf Brüder. Die Einzelfallanalyse arbeitet anhand des entwickelten Untersuchungsrahmens die Ausprägungen der interessierenden Variablen sowie weiterer Besonderheiten heraus. Im Anschluss kommt es in einem Fallvergleich einerseits zu einer explanativen Prüfung der aus der Theorie abgeleiteten Initialhypothesen und andererseits zu einer weiterführenden Exploration auftretender Sachverhalte.

Unter Rekursion auf zusätzliche Literatur werden die Ergebnisse diskutiert und in die Theorie zurückgespiegelt. Die Erkenntnisse fließen im fünften Kapitel in praktische Handlungsempfehlungen ein. Abschließend werden die Ergebnisse der Arbeit in Kapitel 5 kondensiert und perspektivisch weitergedacht. An diesem Punkt wird auch dargestellt, welche Inhalte für ein Resilienztraining im unternehmerischen Kontext von Relevanz sind sowie welche institutionellen Akteure im Ökosystem für eine Umsetzung eines Handlungskonzepts infrage kommen.

## 2 Entrepreneurship und unternehmerischer Erfolg

Um eine Untersuchung unternehmerischer Resilienz in Risikokontexten vornehmen zu können, gilt es zunächst den theoretischen Rahmen abzustecken, in dem sich das Phänomen manifestiert. Dieses Ziel verfolgt das erste Theoriekapitel, welches sich dem Themenkomplex des unternehmerischen Handelns im Allgemeinen und dem unternehmerischen Erfolg im Speziellen verschrieben hat. Beides sind Themen, die in der Entrepreneurship-Forschung aufgegriffen werden (Kapitel 2.1). Nach einer historischen und perspektivischen Charakterisierung des Forschungsgebietes, wird Entrepreneurship auf unterschiedlichen Ebenen genauer unter die Lupe genommen: personale Aspekte seitens des Entrepreneurs werden ebenso aufgegriffen wie organisationale und umweltbezogene Parameter, die sich auf die Initiierung, Ausgestaltung und das Ergebnis unternehmerischer Aktivitäten auswirken. Auf ausgewählte Entrepreneurship-Konzepte, die im weiteren Verlauf dieses Forschungsbeitrags von Belang sind, wird näher eingegangen. In die Diskussion fließen zusätzlich Einsichten der „Ethnic Entrepreneurship“-Forschung mit ein, weil es Personen mit Migrationshintergrund sind, die den spezifischen Anwendungskontext der vorliegenden Arbeit darstellen.

Da die unternehmerische Resilienz mit einem nachhaltigen Erfolg trotz massiv erfolgsgefährdender Umstände verknüpft ist, konzentriert sich Kapitel 2.2 auf die Thematik des Erfolgs im Entrepreneurship-Kontext. Im Anschluss an eine kurze Diskussion der Erfolgsforschung, wird unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Erfolgskonzepten näher auf den Grund gegangen. Speziell auf die Herausforderungen bei der Erfolgsmessung wird eingegangen, um den Weg für eine Operationalisierung unternehmerischer Resilienz zu ebnen. Im Anschluss wird, auf Basis der bereits gewonnen Einblicke in die interaktionalen Beziehungen zwischen dem Entrepreneur, der Organisation und dem Ökosystem, in diesen drei Bereichen nach erfolgsförderlichen und erfolgsgefährdenden Einflussgrößen gesucht. Am Ende dieses ersten Theorieteils werden damit einerseits der Kontext, in dem sich das unternehmerische Handeln des Einzelnen abspielt, identifiziert sein, und andererseits Faktoren, die dem Erfolg einer Unternehmerperson und deren Projekte prinzipiell zu- bzw. abträglich sein können. Zusammengekommen bildet dies den ersten Baustein für das in Kapitel 3.4 entwickelte theoretische Modell zu unternehmerischer Resilienz.

## 2.1 Entrepreneurship im Spannungsfeld zwischen Individuum und Ökosystem

Der Terminus „Entrepreneurship“ ist dem Französischen entlehnt, wo das Verb „entreprendre“ mit etwas „unternehmen“ bzw. „in Angriff nehmen“ gleichgesetzt wird.<sup>8</sup> Entrepreneurship hat somit im weitesten Sinne mit unternehmerischem Handeln zu tun. Weniger eindeutig als die Übersetzung gestaltet sich die Verwendung des Begriffs in der wissenschaftlichen Fachliteratur und in der Wirtschaftspraxis. Sowohl hinsichtlich seiner perspektivischen Verankerung als auch in Bezug auf seine inhaltliche Konturierung sind unterschiedliche Bandbreiten und Nuancen zu beobachten. Bevor jedoch die zentralen Konzepte erörtert werden, sei ein kurzer Blick auf die Entwicklung, Perspektiven und Kernthemen der Entrepreneurship-Forschung geworfen.

### 2.1.1 Die Erforschung von Entrepreneurship

Entrepreneurship beinhaltet im Grunde eine gesellschaftliche und eine wissenschaftliche Dimension (Welter & Lasch 2008: 242). Bei ersterer stehen praktische Bedingungen (z.B. rechtliche Rahmenbedingungen, Gründungsförderung) und Wirkungen (z.B. gesellschaftlicher Wohlstand, persönliche Erfüllung) von unternehmerischen Aktivitäten im Vordergrund (Davidsson & Wiklund 2001; Wenners & Thurik 1999; Ma & Tan 2006). Bei zweiterer, der *Entrepreneurship-Forschung*, geht es darum, den Komplex rund um das unternehmerische Handeln aus theoretischer und empirischer Warte näher zu beleuchten.

#### 2.1.1.1 Ausgangspunkt und Entwicklung der Entrepreneurship-Forschung

Als Grundstein der heutigen Entrepreneurship-Forschung und Lehre wird vielfach das 1911 erschienene Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ von Joseph Schumpeter zitiert (Volkmann & Tokarski 2006; Faltin & Ripsas 2011). Schumpeter (1911) bricht hier mit dem bis dato vorherrschenden neo-klassischen Weltbild, das den Einzelnen als rational agierenden Homo Oeconomicus innerhalb marktlicher Gegebenheiten und Prozesse sieht. Stattdessen schreibt Schumpeter dem Individuum eine Schlüsselrolle als Gestalter von Wirtschaft und Gesellschaft zu: Sein Entrepreneur ist ein Mensch, der durch aktives Handeln in Form einer „schöpferischen Zerstörung“ die Wirtschaft in Schüben vo-

---

<sup>8</sup> Die begrifflichen Ursprünge datieren zurück bis ins Frankreich des 16. Jahrhunderts. Hier stand der Begriff „entrepreneur“ für einen „Glücksritter“, später dann für einen „Projektemacher“. Erst im 18. Jahrhundert erhielt er seinen heutigen Begriffsinhalt (Fallgatter 2002: 12).

ranreibt (Creuznacher 2008: 11, 16). Die verstärkte theoretische Bearbeitung der Thematik, die sich in der Folge von Schumpeters Schrift abzeichnete, konzentrierte sich dementsprechend stark auf spezifische Merkmale von Unternehmerpersonen. Für Untersuchungen auf diesem Gebiet wurden dabei vornehmlich erfolgreiche Entrepreneurure herangezogen (Brüderl et al. 2007: 14f). Erst mit der Intensivierung der Entrepreneurship-Forschung in den 1960er Jahren in den USA und spätestens seit den 1990er Jahren im deutschsprachigen Raum (Welter & Lasch 2008: 243) lässt sich eine gewisse Loslösung von dieser Zentrierung auf das Individuum beobachten. Organisationale und umweltbezogene Einflussfaktoren auf unternehmerische Aktivitäten rückten mehr und mehr in das Blickfeld von Entrepreneurship-Forschern. Mit den Jahren hat sich dadurch die Erkenntnis durchgesetzt, dass es eben nicht nur persönlichkeitsbezogene Faktoren sind, die unternehmerische Intentionen und Erfolge determinieren, sondern auch verhaltens- und umweltbezogene Determinanten von Relevanz sind. Und in der Tat hat sich die große Mehrheit der Entrepreneurure, zumindest initial, mit den existierenden Gegebenheiten auseinanderzusetzen, denn in der Realität stellt der Schumpetersche Entrepreneur, der sich über existierende Strukturen hinwegsetzt, eher eine Ausnahme dar (Kloosterman & Rath 2001: 192; Aldrich & Martinez 2005).

Heute dreht sich die Entrepreneurship-Forschung im Kern um die Emergenz neuer ökonomischer Aktivitäten (Wiklund et al. 2011: 5). Diese Definition deckt sich größtenteils mit den Inhalten der deutschsprachigen *Gründungsforschung*, die sich mit der Entstehung, Ausgestaltung und Stimulierung neuer wirtschaftlicher Einheiten beschäftigt (Brüderl et al. 2007; Witt 2006; Klandt 1984). Von Interesse sind dabei Determinanten und Prozesse der Existenz- und Unternehmensgründung, Fragestellungen rund um den Gründungserfolg und nicht zuletzt Charakteristika und Verhaltensweisen von Gründern. In zunehmendem Maße wird der Blick auch auf kontextuelle Faktoren wie kulturelle, politische oder gesellschaftliche Institutionen gerichtet (Welter & Lasch 2008: 242; Welter 2011). Eng mit der Gründungsforschung ist die *Selbstständigkeitsforschung* verknüpft (Leicht & Welter 2004), die unternehmerischem Handeln von Individuen und Gruppen aus der Arbeitsmarktperspektive nachgeht. Im Fokus steht die selbständige Erwerbstätigkeit als Karriereoption und Alternative zur abhängigen Beschäftigung oder zur Erwerbslosigkeit. Die Entrepreneurship-Forschung steht außerdem in enger Verbindung mit der *Mittelstandsforschung* und der Erforschung von Familienunternehmen. Beispielswei-

se auf den Gebieten der Unternehmensnachfolge, der Überschneidung privater und beruflicher Sphären oder der Frage zu Erfolg und Nachhaltigkeit von Familienunternehmen existieren gemeinsame Ansatzpunkte (Brewton et al. 2010; Van Auken & Werbel 2006). Von Relevanz sind des Weiteren Teilbereiche der *Organisations- und Managementforschung*, die dank ihrer hohen Entwicklungsgrade eine Art Vorbildfunktion für die Entrepreneurship-Forschung einnehmen (Ma & Tan 2006: 705). Die Grenzen zwischen der Management- und der Entrepreneurship-Forschung sind dabei oft fließend (Venkataraman & Sarasvathy 2001; Brüderl et al. 2007; Woywode 1998).

In Diskussionen über den Charakter der modernen Entrepreneurship-Forschung wird häufig zwischen einer US-amerikanischen und einer europäischen Forschungstradition differenziert (Welter & Lasch 2008; Kyrö 2006; Aldrich 2000), wobei es anzumerken gilt, dass auch innerhalb Europas verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden. Die deutschsprachige Entrepreneurship-Forschung etwa ist bekannt für ihren *kontextbezogenen Ansatz* (Schmude et al. 2008). Sie steht sehr viel stärker als ihr amerikanisches Pendant in der Tradition des Soziologen Max Weber. Neben der Einbettung des Entrepreneurship-Phänomens in die Lebenswelt und den Kontext des Individuums, ist ein *multidisziplinäres Vorgehen* eine zweite Spezialität der deutschsprachigen Community (Schmude et al. 2008: 302; Welter & Lasch 2008). Zwar dominieren Betriebswirte, Ökonomen und Geografen das Feld, aber auch Soziologen, Psychologen und Juristen treten vermehrt in Erscheinung (Schmude et al. 2008: 297). Nicht nur in Deutschland, auch international hat sich in diesem Bereich unterdessen eine facettenreiche Forschungslandschaft entwickelt (Lindgren & Packendorff 2009; Davidsson & Wiklund 2001). Zu den prägendsten Wissenschaftlern können dabei sicherlich Schumpeter (1911), Kirzner (1978), Drucker (1985), Fallgatter (2002) und Shane (2003) gezählt werden (Faltin & Ripsas 2011: 6f).

Als einer der Hauptunterschiede zwischen der europäischen und der angelsächsischen Entrepreneurship-Forschung hat sich lange Zeit nicht unbedingt der inhaltliche, sondern der methodische Zugang herausgestellt. Während in den Vereinigten Staaten ein Schwergewicht auf quantitativen Ansätzen liegt, gestaltet sich die Forschung im europäischen Raum mit dem Einsatz verschiedenster qualitativer Instrumente oder einer Triangulation von Methoden vielfältiger (Welter & Lasch 2008: 244). Doch auch in Europa lässt sich eine zunehmende quantitative Orientierung beobachten. Welter und Lasch



(2008: 244) führen dies auf ein gesteigertes Streben nach Legitimität zurück: „Apparently, a maturing field tends to concentrate on quantitative methods and testable topics in order to gain legitimacy (...).“ Sassmannshausen (2012: 1, 14) macht darüber hinaus die Öffnung der nationalen Forschungsaktivitäten für ein internationales Publikum und die Publikationsambitionen von Wissenschaftlern für den Anstieg quantitativer Ansätze verantwortlich. Erste Früchte scheinen diese Bestrebungen bereits getragen zu haben, denn nicht nur die Anzahl, auch die Qualität quantitativer empirischer Entrepreneurship-Studien sei in den letzten Jahren deutlich angestiegen, so Connelly und Kollegen (2010: 141) in ihrer statistischen Metastudie. Doch trotz dieser offensichtlichen Fortschritte hat gerade die europäische Forschungsgemeinde mit dem Vorwurf zu kämpfen, zu wenig theoriegeleitet vorzugehen (Faltin & Ripsas 2011: 6f; Welter & Lasch 2008: 244; Brüderl et al. 2007) – ein Kritikpunkt, welchem von vielerlei Seiten und auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit versucht wird zu begegnen.

#### 2.1.1.2 Perspektiven der Entrepreneurship-Forschung

Das Entrepreneurship-Phänomen kann sich auf verschiedenen Ebenen manifestieren: sowohl auf der individuellen Ebene (Mikroebene) als auch auf höheren Aggregationsebenen (Meso- und Makroebene). Abhängig von der gewählten Perspektive interessieren sich Forschende für die Rahmenbedingungen, Kernelemente, Ergebnisse und Auswirkungen unternehmerischen Handelns bei Individuen, Organisationen oder übergeordneten Agglomeraten (Wennekers & Thurik 1999).

Auf der *Mikroebene* steht der Entrepreneur „in Persona“ im Vordergrund. Zusätzlich zur Person des Entrepreneurs werden aus der personalen Perspektive heraus teilweise auch die Zusammensetzung von und Interaktion in unternehmerischen Teams und mit dem mikrosozialen Umfeld betrachtet (Klandt 1984). Vielfach bestimmt auf der Mikroebene die Psychologie das Forschungsgeschehen. Persönliche Charakteristika (Creuznacher 2008; Ciavarella et al. 2004) sowie Verhaltensaspekte (Shane 2003; Gartner 1989b) werden als maßgebliche Einflussfaktoren auf den Prozess der Gründung und Etablierung einer Organisation erachtet. Zusätzlich zu Persönlichkeit und Verhalten sind weitere intrapersonale Ressourcen von Bedeutung, beispielsweise die Wissensausstattung vor der Gründung (Dencker et al. 2009; Davidsson & Honig 2003). Entrepreneurure formen aktiv die strategischen und operativen Aktivitäten, mit welchen ihre Unternehmen auf dem Markt auftreten. Sie beeinflussen damit auf lange

Frist die Strukturen der gegründeten Organisationen (Gruber 2010: 1159; Heirman & Clarysse 2005). Zwischen der Mikro- und der Mesoebene der Organisation besteht daher ein enger Zusammenhang, gerade bei jungen bzw. kleinen Unternehmen, denn in diesen Fällen werden die Strategie und Gestalt einer Organisation maßgeblich von einzelnen Individuen, oftmals den Gründern, determiniert.

Die *Mesoebene* ist als Analyseebene zwischen der Mikro- und Makroebene angesiedelt und befasst sich mit Entitäten, unter denen mehrere Individuen zusammengefasst werden (z.B. Familien, Unternehmen, Vereine; Esser 2000: 60).<sup>9</sup> In dieser Arbeit werden auf der Mesoebene vornehmlich das unternehmerische und das familiäre System betrachtet, beides Konglomerate aus Akteuren und Strukturen rund um den Entrepreneur. Bei unternehmerischen Systemen rücken beispielsweise organisationale Ressourcen (Barney 1991; Grant 1991) und organisationales Verhalten (Teece 2007; Luthans 2002) in den Blickpunkt, die mit ausschlaggebend für den Erfolg und die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen sein können.

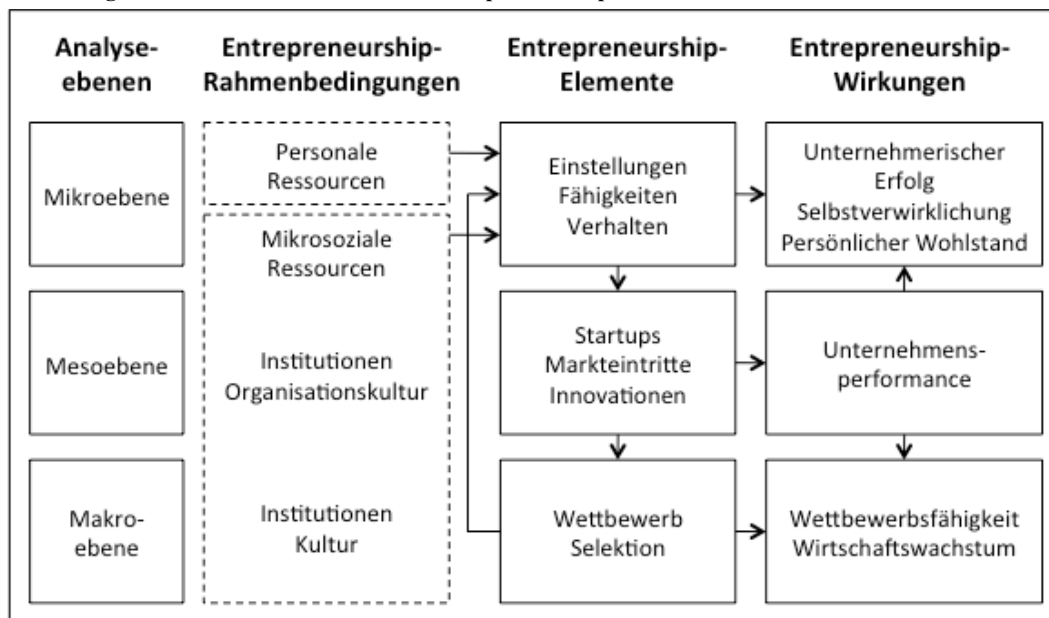
Entrepreneurship auf der *Makroebene* wiederum kann sich auf die nationale Wirtschaft (Esser 2000), auf bestimmte Konglomerate aus Industrien oder Regionen (Wennekers & Thurik 1999), oder auf die lokale bzw. urbane Ebene (Kloosterman & Rath 2001: 194) beziehen. Soziologische und makroökonomische Arbeiten dominieren hier das Feld und nehmen oftmals die institutionellen Rahmenbedingungen, sprich die Treiber und Hemmer unternehmerischer Aktivitäten im Ökosystem näher unter die Lupe (Lindgren & Packendorff 2009; Wennekers & Thurik 1999). Die Forschung auf der Makroebene ist eng verknüpft mit der eingangs erwähnten gesellschaftlichen Dimension von Entrepreneurship. Durch den hohen Aggregationsgrad und den damit einhergehenden Einbezug einer Vielzahl von Individuen ist die Makroebene damit sicherlich auch die „Politischste“ der drei Ebenen, auf denen Entrepreneurship zum Tragen kommt. Dies gilt umso mehr, als dass die Politik maßgeblich mit für die Ausgestaltung der Opportunitätsstrukturen verantwortlich ist und dementsprechend für die Effektivität des unternehmerischen Ökosystems zur Rechenschaft gezogen wird.

---

<sup>9</sup> Diese Definition steht etwa im Unterschied zu dem Ansatz von Freiling (2006: 61), der unter der Mikroebene die organisationale Ebene versteht und unter Mesoebene unternehmensübergreifende Populationen zusammenfasst.

Wennekers und Thurik (1999) stellen ein Drei-Ebenen-Modell vor, in dem sie verschiedene Entrepreneurship-Elemente in ihrer Interaktion darstellen und speziell auch den Effekten von Entrepreneurship einen Platz einräumen (Abbildung 2.1).

**Abbildung 2.1: Drei-Ebenen-Modell von Entrepreneurship**



Quelle: In Anlehnung an Wennekers & Thurik (1999)

Was die zentralen Determinanten anbelangt, so sind es auf der individuellen Ebene die personalen Ressourcen und die resultierenden Einstellungen, Fähigkeiten und Aktionen, die sich hier manifestieren. Kulturelle und institutionelle Faktoren auf der Meso- und Makroebene wirken über individuelle Einstellungen und Handlungen mittelbar auf den Unternehmenserfolg und in Summe auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes.<sup>10</sup> Auf der Makroebene erweisen sich die Initiierung und das Wachstum unternehmerischer Projekte als unabdingbar für die positive Entwicklung einer Ökonomie (Witt 2006). „Entrepreneurship matters“, wie Wennekers und Thurik (1999: 51) es ausdrücken, nicht nur betreffend der strukturellen und technologischen Weiterentwicklung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, sondern auch was die Erweiterung und Diversifizierung des Marktangebots anbelangt. Betrachtet man in der Gesamtschau die Wirkzusammenhänge zwischen den drei Ebenen genauer, wird deutlich, dass die Impulse für unternehmerisches Handeln primär von der Individualebene ausgehen. Das unternehmerische Ökosystem auf der Makroebene hat aber eine mode-

<sup>10</sup> In diesem Modell, in dem die Thematik rund um „Intrapreneurship“, sprich unternehmerisches Handeln innerhalb existierender Organisationen, keine Berücksichtigung findet, manifestiert sich Entrepreneurship auf der Mesoebene in der Gründung neuer Organisationen.

rierende Wirkung auf die unternehmerischen Ambitionen und Aktivitäten von Individuen inne. Eben darum dreht es sich – neben den Initiatoren und Effekten von Entrepreneurship – auf der Makroebene auch um die erwähnte Gestaltung von Opportunitätsstrukturen; ein Thema, welches am Ende dieser Arbeit in Bezug zu unternehmerischer Resilienz angerissen wird.

#### 2.1.1.3 Interkulturelle Entrepreneurship-Forschung

Innerhalb der Entrepreneurship-Forschung werden dezidiert Gruppen in den Fokus genommen, die sich hinsichtlich gewisser Merkmale ähneln. Im Bereich des „Technology Entrepreneurship“ etwa werden technologische Gründungsprojekte und deren Treiber untersucht (Gruber et al. 2010; Brannback et al. 2008). In der Forschung zu „Academic Entrepreneurship“ stehen Studierende und Hochschulabsolventen im Mittelpunkt (Walter & Walter 2008; Creuznacher 2008). „Female Entrepreneurship“ konzentriert sich auf die unternehmerischen Aktivitäten von Frauen (Leicht & Welter 2004) und die Forschung zu „Ethnic Entrepreneurship“ nimmt Personen mit Migrationshintergrund näher in Augenschein (Fairlie & Meyer 1996; Kloosterman & Rath 2001). Im Unterschied zum „International Entrepreneurship“ (Grichnik 2006), welches sich mit unternehmerischen Aktivitäten in internationalen, kulturübergreifenden Sphären befasst, dreht sich die Forschung zu *Ethnic Entrepreneurship* (auch: Immigrant Entrepreneurship) um die interkulturelle Dimension des Entrepreneurship-Phänomens innerhalb eines Landes. Warum sich Forscher intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzen, hat mehrere Ursachen. Zu diesen zählen sicherlich einerseits die hohen Gründungsdynamiken von Personen mit Migrationshintergrund und die daraus resultierenden integrationspolitischen und sozioökonomischen Potenziale (Leicht et al. 2012, 2009). Der Einbezug der ethnischen Komponente in die Erforschung von Entrepreneurship ist aber nicht nur aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher, sondern auch aus wissenschaftlicher Perspektive in vielerlei Hinsicht legitim. So bietet das Feld die Möglichkeit einer genaueren Analyse kultureller und institutioneller Einflüsse auf die Entwicklung der Gründungsneigung und den Erfolg von Gründungsaktivitäten – einer Thematik, welcher sich überwiegend mit sozioökonomischen Ansätzen angenähert wird (Nee & Swedberg 2005; Kloosterman & Rath 2001).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Der Transfer kultureller Theorien aus der Managementforschung (z.B. von Hall, Hofstede, Trompenaars oder Schwartz) konnte sich in der Ethnic-Entrepreneurship-Forschung bislang nicht durchsetzen (Dahl 2004).

Tatsächlich hinterlässt der interkulturelle Kontext, in dem sich ethnisches Unternehmertum abspielt, seine Spuren. Bei der empirischen Erforschung des Phänomens zeigt sich, dass sich ethnische Entrepreneure von Einheimischen signifikant unterscheiden. Migrantinnen und Migranten differenzieren sich von einheimischen Entrepreneuren hinsichtlich der Gründungsneigung, den Gründungsmotiven sowie der sektoriellen Verankerung und strategischen Ausgestaltung der unternehmerischen Projekte (Leicht et al. 2012, 2009; Oliveira 2007). Auch weisen ihre Gründungen im Schnitt eine geringere Nachhaltigkeit auf. Selbst unter Einbezug herkunftsspezifisch unterschiedlicher Ressourcenausstattungen verbleibt bei den vorgenannten Aspekten ein ethnischer Effekt (Leicht et al. 2012, 2009; Fairlie & Meyer 1996) – ein Fakt, der wenig verwunderlich ist, denn *Kultur* hat nicht nur eine kognitiv interpretierende, sondern auch eine verhaltensdeterminierende Rolle inne (Dahl 2004; Granovetter 1985).<sup>12</sup> Auf zentrale Erkenntnisse der Ethnic Entrepreneurship-Forschung wird daher in der weiteren Diskussion Rücksicht genommen, um interkulturelle Spezifika, die für unternehmerische Resilienz von Belang sein können, nicht zu vernachlässigen.

#### 2.1.1.4 Einordnung der Forschungsarbeit

Nicht zuletzt die Ausführungen zur Erforschung von Ethnic Entrepreneurship dürften deutlich gemacht haben, dass es sich bei der Entrepreneurship-Forschung um eine facettenreiche Bricolage aus Themen handelt, welche im weiteren Sinne mit unternehmerischen Handlungen, im engeren Sinne mit der Entstehung neuer ökonomischer Aktivitäten verknüpft sind. Die europäische und US-amerikanische Entrepreneurship-Forschung weisen dabei, wie gesehen, verschiedene inhaltliche und methodische Schwerpunkte auf. Generell ist anzumerken, dass die zunehmenden quantitativen Tendenzen in der Forschung, welche auch hierzulande zu beobachten sind, grundsätzlich als positiv zu werten sind, denn die Entrepreneurship-Forschung verlangt nach einer empirischen Untermauerung. Um jedoch wissenschaftlichen Innovationen den Weg nicht zu versperren, sollte nicht auf die von Gartner (2008: 364) mit den tiefgehenden und eher qualitativen Ansätzen in Verbindung gebrachte „Playfulness“ verzichtet werden. Auch darf eine sorgfältige theoretische Fundierung nicht außer Acht gelassen werden. Demzufolge strebt diese Arbeit danach, sowohl den theoretischen als auch den empi-

---

<sup>12</sup> Der Begriff der Kultur bezieht sich auf gemeinsame Werthaltungen, die dem Menschen, zumeist unbewusst, zueigen sind und sich im individuellen und kollektiven Verhalten sowie in physischen Artefakten manifestieren (Dahl 2004: 3f).

rischen Teil sorgfältig aus bestehenden wissenschaftlichen Konzepten und Erkenntnissen heraus zu entwickeln. Eine Verankerung findet sie dabei in der Entrepreneurship-Forschung; sie geht aber in ihrer empirischen Grundlage über den reinen Gründungsbereich hinaus. Da es sich nicht bei allen unternehmerischen Aktivitäten der Probanden in dieser Arbeit um originäre Gründungen im strengen Sinne handelt, existieren Überschneidungen mit der Management-Forschung sowie der Forschung zu beruflicher Selbständigkeit und Familienunternehmen. Was den methodischen Zugang anbelangt, so steht die Arbeit in der deutschsprachigen Tradition der Entrepreneurship-Forschung: Ein multidisziplinärer Forschungsansatz für die Generierung des Untersuchungsmodells und die Diskussion der Ergebnisse wird herangezogen. Was die drei angesprochenen Forschungsperspektiven angeht, wird Entrepreneurship im empirischen Teil (Kapitel 4) vorrangig aus der Mikroperspektive heraus untersucht. Auch wenn die Arbeit auf der Individualebene verankert ist, blickt sie - um dem kontextuellen Verständnis von Entrepreneurship gerecht zu werden – über den Tellerrand hinaus und berücksichtigt Aspekte auf der Mesoebene (Unternehmen, Familie) und der Makroebene (Ökosystem). Letztere stellt im Schlussteil der Arbeit den Ausgangspunkt für die Überlegungen zur Ausbildung unternehmerischer Resilienz im Rahmen der praktischen Gründungsförderung dar.

Der Begriff „Entrepreneurship“ wurde bislang mit unternehmerischem Handeln konnotiert und noch nicht näher hinterfragt. Was genau dahintersteckt und welche Faktoren die Entrepreneurship-Forschung auf den verschiedenen Ebenen diskutiert bzw. hervorgebracht hat, wird im folgenden Kapitel erläutert.

### **2.1.2 Konzeptionelle Grundlagen**

Um eine konzeptionelle Grundlage für den Rahmen zu schaffen, in dem sich unternehmerische Resilienz ereignet, ist dieses Kapitel zentralen Entrepreneurship-Konzepten gewidmet. Bevor personenbezogene und personenübergreifende Ansätze der Entrepreneurship-Forschung beleuchtet werden, wird die in der Einführung bereits grob erfolgte Definition von Entrepreneurship weiter vertieft.

#### **2.1.2.1 Zum Entrepreneurship-Begriff**

Die bisherigen Ausführungen haben es bereits anklingen lassen: Eine einheitliche Definition von Entrepreneurship existiert nicht (Faltin & Ripsas 2011). Stattdessen wird Entrepreneurship mit verschie-

denen Begrifflichkeiten und Denkmustern in Verbindung gebracht: „Selbständigkeit“, „Existenzgründung“, „Unternehmensgründung“, „unternehmerisches Handeln“, „Unternehmertum“, „unternehmerisches Denken und Handeln“ – um nur einige der gängigsten Termini im Entrepreneurship-Umfeld zu nennen. In einer weitreichenden Definition von Entrepreneurship wird das Phänomen mit „unternehmerischem Denken und Handeln“ bzw. „unternehmerischem Handeln“ gleichgesetzt (Kyrö 2006; Krueger 2000). Beides muss nicht zwangsläufig mit der Gründung eines (Wirtschafts-) Betriebes oder dem Eintritt in die berufliche Selbständigkeit einhergehen. Auch innerhalb bestehender Unternehmen oder in Organisationen, die nicht auf wirtschaftliche Gewinne abzielen, kann unternehmerisch gedacht und gehandelt werden, was vielfach mit „Corporate Entrepreneurship“ (Ireland et al. 2009; Drucker 1985) oder dem Begriff des „Intrapreneurship“ verbunden wird. „Unternehmertum“ ist dann speziell mit unternehmerischen Aktivitäten innerhalb existierender Organisationen verbunden. Unternehmertum beinhaltet Gründungen ebenso wie Unternehmensnachfolgen und -übernahmen. Eine „Gründung“ wiederum kann mehrerlei Ausprägungen haben. Sie kann allgemein die Gestalt einer Existenzgründung annehmen, welche in Verbindung steht mit einer selbständigen Tätigkeit, die der Finanzierung des Lebensunterhalts dient.<sup>13</sup> Der Gründungsbegriff umfasst aber auch die Unternehmensgründung, die sich explizit auf das Entstehen einer wirtschaftlich und organisatorisch selbständigen Einheit bezieht.

Diese *semantische Vielfalt* des Entrepreneurship-Begriffs geht mit gewissen Unklarheiten und Abgrenzungsschwierigkeiten einher (Gartner 1989b). Dies gilt speziell auch für den deutschsprachigen Raum (Freiling 2006: 13; Faltin & Ripsas 2011). In der Forschung und Lehre zu Entrepreneurship richtet sich im Endeffekt die Begriffsbestimmung häufig nach den jeweils interessierenden Sachverhalten (Freiling 2006: 11). Oder aber es wird innerhalb einer Forschungsarbeit eine Unterscheidung zwischen einer konzeptionellen und einer operativen Definition vorgenommen. Shane (2003: 4f) etwa, der unter Entrepreneurship jegliche Aktivitäten der Entdeckung, Bewertung und Nutzung neuartiger, marktbezogener Gelegenheiten versteht, greift in der Operationalisierung auf die Konstrukte der „Unternehmensgründung“ und der „beruflichen Selbständigkeit“ zurück. Während also das theoretische Entrepreneurship-Konzept verschiedenste Ausprägungen unternehmerischen Handelns umfasst, muss

---

<sup>13</sup> Der Begriff der Existenzgründung schließt somit auch freiberufliche Tätigkeiten mit ein.

sich das empirische oft mit leichter zugänglichen Variablen begnügen. Dieses Dilemma ist einer einheitlichen Bezugsbasis sicherlich nicht zuträglich, lässt sich jedoch in der Forschungspraxis kaum vermeiden.

Üblicherweise werden, nach einer eingehenden Begriffsklärung, bestimmte Notationen synonym zum Entrepreneurship-Begriff verwendet (Röpke 2002; Creuznacher 2008; Klandt 1984). Ebenso wird auch hier vorgegangen. Für die vorliegende Arbeit bedeutet Entrepreneurship im weiteren Sinne das Verfolgen unternehmerischer Aktivitäten. Bei der Konkretisierung des unternehmerischen Handelns, schließt sich die *konzeptionelle Definition* von Entrepreneurship in dieser Arbeit an Shane (2003: 4) an: „Entrepreneurship is an activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, processes, and raw materials through organizing efforts that previously had not existed.“ Diese Sichtweise wird aus der Mikroperspektive heraus interpretiert. Entrepreneurship kommt damit einer Manifestation persönlicher Ressourcen und Fähigkeiten gleich, eigenständige Geschäftschancen wahrzunehmen, zu kreieren und sie, trotz Unsicherheiten und anderer Hindernisse, auf dem Markt zu realisieren (Wennekers & Thurik 1999). Vergleichbar mit der Herangehensweise von Shane (2003) wird auch in dieser Arbeit aus Praktikabilitätsgründen auf eine enger gefasste *operative Definition* von Entrepreneurship zurückgegriffen. Unternehmerische Aktivitäten werden für die empirische Stichprobe anhand der beruflichen Selbständigkeit operationalisiert (Shane 2003; Kloosterman & Rath 2001; Fertala 2005; Fairlie & Meyer 1996). Diese kann sowohl Gründungen als auch Unternehmensübernahmen beinhalten.<sup>14</sup> Eine zentrale Säule der Arbeit ist der kumulierte unternehmerische Erfolg eines Entrepreneurs, der sich, wie an späterer Stelle erläutert wird, u.a. aus dem Erfolg der einzelnen unternehmerischen Projekte zusammensetzt. Anzumerken gilt es hierbei bereits jetzt, dass es sich bei dem unternehmerischen Projekt nicht zwangsläufig um eine Innovation bzw. „schöpferische Zerstörung“ à la Schumpeter handeln muss. Entrepreneurship kann auch die Form einer kreativen Imitation oder einer Replikation annehmen (Kirzner 1978; Drucker 1985; Röpke 2002). In der Realität bilden (radikale) Innovationen im Rahmen

---

<sup>14</sup> Werden in dieser Arbeit die Begriffe „unternehmerisches Handeln“, „Unternehmertum“ und „Gründung“ verwendet, so spiegeln diese das eben konkretisierte Bild von „Entrepreneurship“ wider. Dasselbe gilt für die des „Gründers“, des „Unternehmers“ bzw. der „Unternehmerperson“, welche als Synonyme für den „Entrepreneur“ stehen.



unternehmerischer Aktivitäten eher die Ausnahme. Dies liegt an der Vielzahl an Faktoren, die sich hemmend auswirken (Aldrich & Martinez 2005: 367): Erstens stellen sich Innovationen im Vergleich zu Imitationen als kostenintensiver heraus, zweitens weisen existierende institutionelle und kulturelle Werte und Gegebenheiten eher in Richtung Imitation und drittens ist die Ressourcenakquisition für neuartige Projekte entsprechend schwieriger als für bereits bekannte Ansätze. Aldrich und Martinez (2005: 393f) raten aufgrund dessen von einem ausschließlichen Fokus auf radikale Innovationen ab. Ein Ausschluss imitativer Aktivitäten würde auch den Blick auf Entrepreneurship in risikoreichen Kontexten in diesem Forschungsprojekt zu sehr schmälern. Zudem ist es nicht zwangsläufig die Neuartigkeit des Angebots, die für den Gründungserfolg ausschlaggebend ist, sondern dessen Akzeptanz durch die Nachfrager (Faltin & Ripsas 2011: 11). Dementsprechend erfolgt in der Empirie keine Inklusion oder Exklusion von Probanden anhand des Innovationsgrads der unternehmerischen Aktivität.

Um im Folgenden von einem einheitlichen Verständnis von Entrepreneurship auszugehen, wird nun ein Blick auf die unterschiedlichen konzeptionellen Ansätze geworfen, da diese einerseits die Wahl der Definition im hiesigen Kontext begründen, und andererseits bereits konkrete Inhalte für die theoretische Modellierung von unternehmerischer Resilienz liefern.

#### 2.1.2.2 Zentrale Entrepreneurship-Konzepte

In der Folge werden einige zentrale Konzepte, die hinter dem Entrepreneurship-Terminus stecken, näher erläutert. Ein Entrepreneurship-Konzept sollte sich, Freiling (2006: 13f) zufolge, erstens mit der Charakterisierung des Entrepreneurs, zweitens mit der (gegründeten) Organisation und drittens mit dem unternehmerischen Umfeld des Entrepreneurs und der Organisation auseinandersetzen. In allen drei Bereichen können neben der Deskription der Gestalt jeweils zusätzlich die Voraussetzungen und Folgen Entrepreneurship-bezogenen Handels Beachtung finden. Im Laufe der Jahre haben sich hierbei verschiedene Denkschulen herauskristallisiert.

##### 2.1.2.2.1 *Personenbezogene Ansätze*

An erster Stelle stehen Ansätze, die die Person des Entrepreneurs in den Mittelpunkt stellen. In der *funktionalen Schule* wird Entrepreneurship mit der Übernahme bestimmter Funktionen konnotiert. Diese kann sich an der Rolle orientieren, die der Einzelne auf dem Arbeitsmarkt oder innerhalb

einer Organisation einnimmt: „(A)n entrepreneur is defined as a major owner and manager of a business venture who is not employed elsewhere“ (Brockhaus 1980: 510). Als Grundlage dieser Auffassung dient der klassische Unternehmerbegriff nach Max Weber (1934), der den Unternehmer als letzte formelle Instanz einer Organisation charakterisiert.<sup>15</sup> Ausgehend von der funktionalen Verantwortung, gibt es weitere Funktionen, die den Entrepreneur ausmachen können. Dazu zählen die Übernahme von Risiko (McClelland 1987), das Streben nach wirtschaftlichem Gewinn (Knight 1921), das Erkennen von ökonomischen Gelegenheiten (Kirzner 1978) und deren Nutzung (Drucker 1985; Schumpeter 1911).

In einem zweiten Ansatz steht weniger die Rolle des Entrepreneurs, denn dessen Persönlichkeit im Zentrum. In der *persönlichkeitsbezogenen Schule* treten besonders die Arbeiten von Schumpeter und Kirzner hervor, die sich intensiv mit Charakteristika von Unternehmerpersönlichkeiten auseinandersetzen. Für Schumpeter (1911) ist ein Entrepreneur ein Innovator, ein „schöpferischer Zerstörer“, der in bestehende Strukturen mit innovativen Produkten oder Dienstleistungen (bzw. einer Kombination aus beiden), neuartigen Organisationsmodellen, Produktionsverfahren oder neuen Produkt-Markt-Kombinationen einbricht und dadurch Wandel schafft. Für Kirzner (1978) hingegen ist ein Entrepreneur ein „findiger Unternehmer“, der es schafft, einen Informationsvorsprung in ungleichgewichtigen Märkten für sich zu nutzen. Derartige Ansätze stützen sich in ihrer Erklärung des Phänomens Entrepreneurship auf psychologische Dispositionen und Fähigkeiten von Menschen und werden daher auch als „Traits“- bzw. „Ability-Approach“ bezeichnet (Moog 2004: 13). Cole (1946: 3) etwa betont das Durchhalte- und Urteilsvermögen als Charakteristika von Entrepreneuren: „This person, this entrepreneur, must have special personal qualities: judgment, perseverance, and a knowledge of the world as well as of business.“ Die Traits-Forschung schreibt Entrepreneuren außerdem ein ausgeprägtes Leistungsbedürfnis, einen hohen Selbstwirksamkeitsglauben (Bandura 1997), Risikofreude und ein starkes Unabhängigkeitsstreben zu (Creuznacher 2008; Moog 2004; Krueger 2000; Gartner 1989a, 1989b). Darüber hinaus haben sich die Offenheit für Erfahrungen und die Gewissenhaftigkeit, als zwei der

---

<sup>15</sup> Faltin und Ripsas (2011: 16) weisen auf eine vornehmlich in angelsächsischen Ländern verfolgte Strategie hin, zwischen „Entrepreneurship“, mit seiner Funktion, Neues in den Markt zu bringen und „Business Administration“, mit seiner Funktion des Administrierens von Unternehmen, zu unterscheiden.

„Big Five“-Persönlichkeitsdimensionen (Ciavarella et al. 2004)<sup>16</sup>, im Entrepreneurship-Kontext als erfolgsrelevant erwiesen (Gruber 2010: 1161). Gerade die Offenheit für Erfahrungen geht mit der Lernbereitschaft eines Individuums einher. Auch für Smilor (1997) stellen Entrepreneurere „exceptional learners“ dar – eine Auffassung, die speziell in evolutorischen Theorien und Anwendungskonzepten vertreten wird. So baut Röpke (2002) auf den eben genannten Vorstellungen auf und denkt den persönlichkeitsbezogenen Ansatz einen Schritt weiter: Sein „lernender Unternehmer“ ist ein Mensch der Selbstreflexion, der es vermag, sich den ändernden Gegebenheiten anzupassen und sich permanent selbst zu erneuern. Es handelt sich hierbei also um eine bewusste Selbstevolution, die mit einer Steigerung der persönlichen Fähigkeiten und einem schöpferischen Wirken auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene einhergeht (Creuznacher 2008: 18f; Röpke 2002).

Die Kritik an der klassischen persönlichkeitsbezogenen Entrepreneurship-Forschung bemängelt deren statischen Fokus auf relativ fixe Persönlichkeitscharakteristika sowie die Vernachlässigung von Dynamiken, die möglicherweise aus einer unternehmerischen Neigung des Individuums resultieren (Gartner 1989a, 1989b). Auch in der empirischen Forschung weist der Traits-Ansatz situationsabhängige Inkonsistenzen auf und hat sich nicht als zufriedenstellende Erklärung für Entrepreneurship-Aktivitäten erwiesen (Shaver 2005: 341). Zusätzlich hat sich in Bezug auf die Abgrenzung zwischen Entrepreneurern und Führungskräften in Unternehmen in der Empirie gezeigt, dass sich die Persönlichkeitsprofile der beiden Typen nicht maßgeblich unterscheiden (Gartner 1989b; Klandt 1984). Nichtsdestotrotz finden persönlichkeitszentrierte Ansätze noch immer eine weite Verbreitung und erfahren, wie gesehen, durchaus auch konzeptionelle Weiterentwicklungen, die nicht zuletzt in der Forschung zu Entrepreneurship Education, der unternehmerischen Qualifizierung, verankert sind (Creuznacher 2008; Röpke 2002; Krueger 2000). Um die Schwachpunkte des Traits-Approach auszugleichen, wird auch der Weg einer Kombination mit ergänzenden Konzepten gewählt (Ciavarella et al. 2004). Als Schlüssel zur Persönlichkeit eines Entrepreneurs behalten die persönlichkeitsbezogenen Ansätze zwar ihre Bedeutung, speziell dann, wenn das Entrepreneurship-Phänomen aus der Mikro-Perspektive her-

---

<sup>16</sup> Das Modell entstammt der Persönlichkeitspsychologie und charakterisiert einen Menschen anhand von fünf Persönlichkeitsdimensionen (Ciavarella et al. 2004). Zu den beiden genannten Aspekten kommen noch der Neurotizismus, die Extraversion und die Verträglichkeit hinzu.

aus erforscht wird, doch kann die Integration dynamischer Elemente eine Chance zur Weiterentwicklung darstellen.

Die Kritikpunkte an der Statik persönlichkeitsorientierter Konzepte nimmt eine dritte Denktradition, die *verhaltensbezogene Schule*, auf und stellt das unternehmerische Tun des Einzelnen in den Vordergrund: „Research on the entrepreneur should focus on what the entrepreneur does and not who the entrepreneur is“ (Gartner 1989b: 57). In die gleiche Richtung weist die Einschätzung Druckers (1985), dass „Entrepreneurial“ ein Verhalten, keine Persönlichkeitseigenschaft sei. In dem „Behavioral Approach“ wird infolgedessen die Variabilität des Entrepreneurship-Phänomens betont. Es wird postuliert, dass für Entrepreneurship nicht zwangsläufig persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten ausschlaggebend sind, sondern das Rollenverständnis des Individuums und das daraus resultierende Verhalten (Gartner 1989a: 28; Wennekers & Thurik 1999).<sup>17</sup> Demgemäß ist „Entrepreneur“ eine Bezeichnung für eine Rolle, die sich im Laufe des Lebens durchaus dynamisch gestalten kann – sei es aus freien Stücken oder gezwungenermaßen: „Unternehmersein [ist] kein Beruf und überhaupt in der Regel kein Dauerzustand“, konstatierte bereits Schumpeter (1911: 116).

Begründet wurde das verhaltensorientierte Feld von Cole (1946) und in der Folge u.a. von Arbeiten zu unternehmerischen Einstellungen und Orientierungen beeinflusst (Gartner 1985, 1989a, 1989b; Krueger 2000; Patzelt & Shepherd 2011). Eine weite Verbreitung, gerade im Zusammenhang mit der Untersuchung von Gründungsintentionen, hat die behavioristische Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen 1991) erfahren. Diese sieht unternehmerische Aktivitäten als eine Form willentlicher Handlungen. Im Kern besagt sie, dass das unternehmerische Verhalten aus einem Wirkkomplex aus verhaltensbezogenen Intentionen, der Einstellung zu den Handlungen, relevanten gesellschaftlichen Normen und der empfundenen Verhaltenskontrolle resultiert (Shaver 2005: 349). Der Forschung zu unternehmerischem Verhalten wird vielfach eine weit gefasste Interpretation von Entrepreneurship vorange-

---

<sup>17</sup> Gartner bringt hier die Manifestation von Verhalten in der Gründung von Organisationen ins Spiel: „The entrepreneur is not a fixed state of existence, rather entrepreneurship is a role that individuals undertake to create organizations“ (Gartner 1989b: 64).

stellt. Es erfolgt also eine Entkoppelung von direkten funktionalen Rollen und der Notwendigkeit einer unmittelbaren Gründung eigenständiger, organisationaler Entitäten.<sup>18</sup>

Die Kritik am verhaltensorientierten Entrepreneurship-Konzept gestaltet sich analog umgekehrt zum Persönlichkeitsansatz. Während der Traits-Ansatz sich auf Konstrukte stützt, die eine relativ hohe Stabilität aufweisen, baut der Behavioral-Ansatz auf dem fluiden und schwer messbaren Konstrukt des Verhaltens auf. Die verhaltensorientierte Schule hat sich hier insbesondere dem Vorwurf zu stellen, das Individuum als „Black Box“ zu behandeln und damit sowohl persönliche Motive und Charakteristika als auch intrapersonale Prozesse zu ignorieren (Creuznacher 2008: 25). Eine weitere Problematik stellt die Operationalisierung des verhaltensbezogenen Entrepreneurship-Konzepts dar. In der Empirie lässt sich Verhalten am ehesten in Experimentaldesigns abbilden. Im Rahmen von Erhebungen hingegen muss auf eine Operationalisierung anhand realisierter Aktionen, sprich des Verhaltensergebnisses, zurückgegriffen werden. Eben hier liegt die Schnittstelle zu einem weiteren Entrepreneurship-Ansatz, welcher eng mit dem eben erläuterten verwandt ist, jedoch den Schwerpunkt stärker in Richtung personenübergreifender Aspekte legt: der gründungsbezogene Ansatz.

Während in den vorgenannten Denkrichtungen der Entrepreneur im Zentrum steht – sei es als Funktionsträger, als herausragende Persönlichkeit oder als Akteur – erfährt seine Tätigkeit in einer vierten Denktradition, der *gründungsbezogenen Schule*, eine Konkretisierung (Klandt 1984; Gartner 1985, 1989b; Faltin & Ripsas 2011). Entrepreneurship wird in diesem Bereich mit der Dynamik des Realisierens neuer organisationaler Entitäten gleichgesetzt: „Entrepreneurship is the creation of organizations. What differentiates entrepreneurs from non-entrepreneurs is that entrepreneurs create organizations, while non-entrepreneurs do not“ (Gartner 1989b: 47). In Abgrenzung zur funktionalen Schule, geht es hier nicht nur um die Übernahme und Leitung eines Unternehmens. Stattdessen wird der Aspekt des Kreierens, „des Gründens neuer Einheiten“ betont (Klandt 1984: 14). Im Unterschied zum Manager ist der Entrepreneur damit gleichzeitig ein Erschaffender (Gründer) und Führender (Unternehmer).

---

<sup>18</sup> Daher ist auch die Thematik des „Intrapreneurship“, welches sich auf unternehmerische Energien innerhalb bestehender Organisationen bezieht, in diesem Bereich anzusiedeln. Für den Anwendungsbereich der Entrepreneurship Education ist die Anwendung eines derart weitgefassten Verständnisses valide und sinnvoll. Die vorliegende Arbeit allerdings fokussiert sich weniger auf unternehmerische Intentionen, denn auf den Erfolg tatsächlicher Gründungsprojekte.

#### 2.1.2.2.2 *Personenübergreifende Ansätze*

Der gegründeten Organisation, welche in der gründungsbezogenen Schule im Blickpunkt steht, kommt in dem folgenden Ansatz eine noch stärkere Beachtung zu. Die *organisationsbezogene Schule* hat ihre Wurzeln in der Organisationsforschung. Die Schnittstelle zur Entrepreneurship-Forschung besteht primär in der Untersuchung von Phänomenen des Entstehens, Überlebens und der Auflösung von Betrieben (Ma & Tan 2006; Venkataraman & Sarasvathy 2001). Tatsächlich beschäftigt sich die moderne Organisationsforschung, die maßgeblich von der Soziologie Max Webers, insbesondere von dessen Ausführungen zu betrieblichen Hierarchien und Strukturen (Weber 1934), geprägt wurde, nicht mehr nur ausschließlich mit der Untersuchung von Großorganisationen. Auch Gründungen und junge Organisationen rücken verstärkt in den Fokus (Bruton et al. 2010; Brüderl et al. 2007; Woywode 1998). Für den Entrepreneurship-Kontext sind es speziell vier organisationstheoretische Strömungen, die von besonderem Interesse sind: ressourcenorientierte Theorien (1), institutionelle Ansätze (2), insbesondere die Imprinting-Theorie (Stinchcombe 1965), organisationale Lebenszyklustheorien (3) und behavioristische Ansätze (4) wie das „Dynamic Capabilities“-Konzept (Teece 2007).

Der „Resource-Based View“ (RBV) (1) macht Ressourcen innerhalb von Organisationen für deren erfolgreiche Etablierung auf dem Markt verantwortlich (Barney 1991; Grant 1991). Einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil stellen organisationale Ressourcen dann dar, wenn sie wertvoll, rar, nicht leicht imitierbar und schwer substituierbar sind (Barney 1991: 105f). Mit Blick auf die Entrepreneurship-Thematik wird die Ansicht vertreten, dass sich die initialen Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens zum Zeitpunkt der Gründung fundamental auf die spätere Entwicklung einer Organisation auswirken.

Institutionelle Theorien (2) nehmen u.a. den Einfluss von Opportunitätsstrukturen, Kultur und gesellschaftlichen Werten und Strukturen auf die Entstehung und Entwicklung von Organisationen näher in Augenschein (Bruton et al. 2010: 422f; DiMaggio & Powell 1991). Zugrunde liegt die Auffassung, dass Organisationen nur mit Blick auf deren Historie wirklich verstanden werden können (Boeker 1989). Institutionalisierung bezeichnet dabei den Vorgang, in welchem sich Normen, Werte und Strukturen innerhalb der bestehenden Strukturen und Wertesysteme niederschlagen und etablieren

(Kimberly 1979: 447).<sup>19</sup> Demzufolge moderieren Institutionen, verstanden als mehr oder weniger formalisiertes Regelwerk, im Rahmen von regulativen, normativen oder kognitiven Prozessen das Verhalten von Entrepreneuren und Organisationen (Bruton et al. 2010: 426). Stinchcombe (1965) macht zwei Hauptfaktoren für den Bestand organisationaler Charakteristika verantwortlich. Erstens handelt es sich um „Imprinting Forces“, die sich auf die Bedingungen bei der Gründung des Unternehmens beziehen – diese Kräfte verhelfen zu einem internen Konsens und prägen nachhaltig Gestalt und Charakter einer Organisation. Zweitens sind „Traditionalizing Forces“ (auch: „Organizational Inertia“) von Belang, also Kräfte die dazu führen, dass verinnerlichte Charakteristika konserviert werden (Boeker 1989: 510; Kimberly 1975).

Speziell der „Organizational Imprinting“-Ansatz, welcher den neo-institutionellen Theorien zugeordnet werden kann (Nee & Swedberg 2005), ist für den vorliegenden Forschungsbeitrag von Relevanz. Dieser geht davon aus, dass sich sowohl die Bedingungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfelds zum Zeitpunkt der Gründung (Stinchcombe 1965; Hannan et al. 1996: 505; Simons & Roberts 2006) als auch individuelle Aspekte seitens der Entrepreneure (Boeker 1989; Kimberly 1979) nachhaltig auf die Struktur und Kultur von Organisationen sowie auf deren Wachstum und Performance auswirken: „There is the possibility, at least, that, just as for a child, the conditions under which an organization is born and the course of its development in infancy have nontrivial consequences for its later life“ (Kimberly 1979: 438). Simons und Roberts (2006) machen die Beobachtung, dass Organisationen vorherrschende soziale und ökonomische Bedingungen zu Zeiten der Unternehmensgründung auch nach vielen Jahren noch widerspiegeln. Ursächlich hierfür sind die bereits erwähnten Institutionalisierungsprozesse. Zusätzlich zu umfeldbezogenen Faktoren prägen Charakteristika und Verhalten der Person des Entrepreneurs bzw. des unternehmerischen Teams nachhaltig die Kultur und Gestalt der Organisation (Shaver 2005: 353; Heirman & Clarysse 2005). Dies liegt u.a. in der entscheidenden Funktion des Entrepreneurs begründet, die dieser in der Ausgestaltung der Eingangsstrategie innehat (Brüderl et al. 2007; Boeker 1989). Für Firmen, die noch von ihren Gründungsunternehmern geführt werden, fällt der Imprinting-Effekt dabei stärker aus (Boeker 1989).

---

<sup>19</sup> Die Individuen im Unternehmen unterliegen gemäß dem Verständnis des Institutionalismus kognitiven Grenzen, zwar handeln sie zielorientiert, doch weist deren Entscheidungsverhalten durchaus Heuristiken auf (Bruton et al. 2010: 429).

Natürlich hängt die Entwicklung der Organisation neben der initialen Strategie auch von den nachfolgenden Ereignissen ab (Boeker 1989). Die Ausgangsbedingungen bei der Gründung spielen eine wichtige Rolle, doch ebenso sind Ereignisse in der Entwicklung des Jungunternehmens von Bedeutung. Diese Zeitdimension wird im Ansatz des organisationalen Lebenszyklus (3) mitberücksichtigt (Kimberly 1979). Für den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung bedarf es hier Prozesse strategischen Wandels, denn Faktoren, die sich in der Startup-Phase als erfolgsträglich erwiesen haben, bleiben dies nicht unbedingt im weiteren Verlauf des Lebenszyklus. Organisationsökologische Theorien (Hannan & Freeman 1977) erweitern die dynamische Perspektive der Arbeiten zu organisationalen Lebenszyklen. Die Organisationsökologie bildet eine Analogie zwischen organisationalem bzw. industriellem Wandel und der Evolution biologischer Einheiten und Populationen (Woywode 1998: 38). Vertreter evolutionärer Ansätze betonen die Bedeutung des situativen und zeitlichen Kontextes auf die Gründung von Organisationen (Aldrich 1990: 20).

Zuletzt spielen innerhalb der organisationsbezogenen Schule Ansätze eine Rolle, die das Verhalten von Organisationen (4) in Bezug zu deren Überlebensfähigkeit und Erfolg stellen. Ein bekanntes Konzept in diesem Bereich ist der Ansatz der dynamischen Fähigkeiten von Teece (2007). Diese bezeichnen Prozesse, in denen Organisationen ihre Ressourcenbasis situationsbedingt und flexibel adaptieren: „Dynamic capabilities (...) are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die“ (Eisenhardt & Martin 2000: 1107). Diese Veränderungen finden durch den Auf- bzw. Abbau von Ressourcen sowie durch deren Integration oder Rekombination statt. Dynamische Fähigkeiten werden als entwickelbar erachtet und lassen sich über organisationale Lernmechanismen fördern (Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000).

In enger Verbindung mit der organisationsbezogenen Schule steht ein weiterer personenübergreifender Entrepreneurship-Ansatz: die *umfeldbezogene Schule*. In dieser Denktradition rücken Akteure und Aggregate im unternehmerischen Ökosystem vermehrt ins Blickfeld. Innerhalb des Ökosystems wird üblicherweise zwischen Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen, Populationen und Communities unterschieden (Aldrich 1990: 8). Drei Strömungen, die ihre Wurzeln in der Organisationsforschung haben, dominieren diese Denktradition: der bereits angeführte Institutionalismus (DiMaggio & Powell



1991), soziale Netzwerktheorien (Granovetter 1985) und die Organisationsökologie (Hannan & Freeman 1977). Aus der umfeldbezogenen Schule können besonders für die Entwicklung eines Handlungskonzepts auf der Makroebene Schlüsse gezogen werden. Hilfreich ist hier insbesondere der „Rate-Approach“.

Als Antipode des Traits-Ansatzes, betont der evolutionsökonomische Rate-Approach die Wirkung von Umweltfaktoren auf Entrepreneurship (Baum & Shipilov 2006; Aldrich & Martinez 2005; Aldrich & Wiedenmayer 1993; Aldrich 1990).<sup>20</sup> Er baut auf der organisationsbezogenen Definition auf und richtet doch seine Aufmerksamkeit vermehrt auf extraorganisationale Gegebenheiten und Prozesse. Der Auffassung des Rate-Ansatzes nach ist das Entstehen und Sterben von Organisationen sowie deren Diversität erstens durch Prozesse innerhalb von Populationen, zweitens zwischen Populationen und drittens durch Faktoren auf gesellschaftlicher Ebene zu erklären. Im ersten Fall ist insbesondere die Dichte innerhalb einer Population, im zweiten Fall etwa der Wettbewerb zwischen Populationen von Relevanz. Politische, institutionelle und kulturelle Faktoren auf der Makroebene spielen insbesondere in jungen, sich in der Entstehung befindlichen Populationen eine Rolle. Interorganisationale Kooperationen, eine Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen und die Initiierung bzw. Einbindung von Interessensgemeinschaften sind Aktivitäten, die der Herausbildung neuer unternehmerischer Aktivitäten dienlich sind. Den Rahmen geben wichtige gesellschaftliche Akteure sowie die politischen und rechtlichen Opportunitätsstrukturen vor. Eine der Kernaussagen, die daher aus diesen Arbeiten herausgezogen werden kann, ist die maßgebliche Wirkung, die extrapersonale Faktoren auf die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmensgründung (Nicolaou et al. 2008) und den Erfolg unternehmerischer Aktivitäten eines Gründers haben: „(T)he survival of a firm (...) depends as much on the existence of favorable environmental forces as on the effectiveness of individual entrepreneurs“ (Aldrich & Martinez 2005: 392). Auch ein personenzentriertes Entrepreneurship-Konzept sollte daher Struktur, Kultur und Akteure im unternehmerischen Ökosystem nicht vollkommen außer Acht lassen.

Nicht zu vergessen sind innerhalb der umfeldbezogenen Faktoren auch soziale Netzwerkaspekte. Die Theorie zu sozialen Netzwerken ist in dem „Social Embeddedness“-Ansatz verankert und basiert auf

---

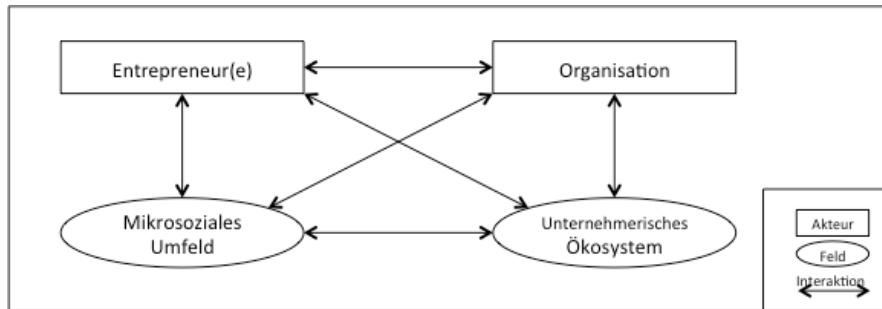
<sup>20</sup> Strenggenommen handelt es sich um einen Mehrebenen-Ansatz, der neben der organisationalen Perspektive, die der Population und der Community integriert. Dennoch wird er hier der Makro-Dimension zugeordnet, da der Blick eben über die Organisation hinausgeht.

der Weberschen Annahme, dass es sich bei ökonomischen Handlungen um eine spezifische Form sozialer Aktivitäten handelt (Weber 1934). Wirtschaftliche Transaktionen folgen demgemäß, konträr zur Auffassung klassischer Ökonomen, nicht ausschließlich dem Prinzip der Nutzenmaximierung, sondern sind auf allen Ebenen in soziale Strukturen eingebettet. Granovetter (1985) greift diese Idee auf und betont die Bedeutung interpersonaler Beziehungen für unternehmerische Aktivitäten. Das Vorhandensein von und der Zugang zu sozialen Netzwerkressourcen spielt eine wichtige Rolle für die Gestalt von Entrepreneurship auf personenbezogenen und übergeordneten Ebenen (Witt et al. 2008; Thornton & Flynn 2005; Brüderl & Preisendörfer 1998; Nelson 1989).

### 2.1.2.3 Das Entrepreneurship-Kaleidoskop

Das Erkennen und Ausschöpfen unternehmerischer Gelegenheiten in Form von Existenz- bzw. Unternehmensgründungsaktivitäten kennzeichnet das hier verwendete Entrepreneurship-Konzept. Unter Einbezug des Kontexts, in welchen diese Prozesse eingebettet sind (Welter 2011; Schaller 2001), wird deutlich, dass es sich bei dem Entrepreneurship-Phänomen um das Ergebnis einer Individuum-Umfeld-Interaktion handelt (Shaver 2005; Shane 2003; Gartner 1989b; Klandt 1984). Ein Konzept, welches dies widerspiegelt, ist der „Individual-Opportunity-Nexus“ von Shane (2003), der Entrepreneurship-Aktivitäten in eben diesen Komplex einbettet. Dieses Modell vernachlässigt allerdings interaktive Prozesse auf organisationaler Ebene, die sich ebenfalls auf das Entrepreneurship-Ergebnis auswirken können. Gartner (1985) hingegen berücksichtigt diese in seinem Entrepreneurship-Kaleidoskop, in dem ein interaktionales Gefüge aus Individuen, unternehmerischen Prozessen, der Organisation und dem Umfeld zusammenwirkt. Entrepreneurship setzt sich letztlich aus Variablen dieser vier Dimensionen zusammen und nimmt damit eine spezifische Gestalt an (Miller 1981). Diese Idee wird in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen und in ein Modell transformiert, welches zusätzlich eine Unterteilung des Umfelds in ein mikrosoziales Umfeld des Entrepreneurs und ein unternehmerisches Ökosystem vornimmt.

Abbildung 2.2: Entrepreneurship-Kaleidoskop



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner (1985)

Dieser Auffassung zufolge entsteht das Entrepreneurship-Phänomen also auf der individuellen Ebene und wird maßgeblich durch die involvierten Personen determiniert. Es wird darüber hinaus durch die Umwelt moderiert und manifestiert sich in Form von Organisationen (Shane 2003; Wennekers & Turik 1999). Auch organisationale Ressourcen und Prozesse beeinflussen das Ergebnis (Gartner 1985). Diese Sicht der Dinge kann formalisiert ausgedrückt werden als:

$$E_n = f(I_n, O_n, U_n)$$

mit E = Entrepreneurship, I = Individuum, O = Organisation, U = Umwelt

Die Funktion impliziert, dass sich das unternehmerische Ergebnis (z.B. Gründungsintention, Innovationsgrad, Erfolg) unterscheidet, je nachdem wer in den Prozess involviert ist, wie sich die organisationalen Mechanismen gestalten und welche Umfeldfaktoren dabei auf die individuelle und organisationale Ebene einwirken. Alle drei Bestandteile der Funktion werden einer näheren Betrachtung unterzogen, wobei die Umwelt in zwei Elemente aufgeteilt wird: das mikrosoziale Umfeld und das unternehmerische Ökosystem. Hierfür werden bereits angeführte Beobachtungen aus personenbezogenen und personenübergreifenden Ansätzen der Entrepreneurship-Forschung konsolidiert, ergänzt und für eine Applikation im Erfolgskontext (Kapitel 2.2) vorbereitet. Ziel der folgenden Abschnitte ist es, die Basis für die Hypothesenbildung und die Auswahl der Stichprobe für die empirische Untersuchung unternehmerischer Resilienz zu schaffen. Den Anfang macht die personale Komponente rund um den Entrepreneur.

#### 2.1.2.3.1 Personale Einflussfaktoren

Entrepreneurship nimmt, je nachdem, welche Personen aktiv werden, unterschiedliche Formen an. Die gleiche Chance kann somit personenabhängig verschiedenste Ergebnisse hervorbringen (Shane

2003).<sup>21</sup> Allein bedingt durch die zumeist geringe Unternehmensgröße in der Anfangsphase, werden die Erfolgsaussichten von Gründungen zu einem hohen Grade in Abhängigkeit von den Entrepreneur-  
ren gesehen (Debrulle 2012). Sie gestalten maßgeblich die strategischen und operativen Aktivitäten des jungen Betriebs auf dem Markt, dementsprechend bedeutsam ist die „Human Agency“ für die Evolution eines unternehmerischen Projekts (Gruber 2010; Boeker 1989; Klandt 1984). Welche zentralen Einflussfaktoren auf Personenebene sich auf das Entrepreneurship-Ergebnis auswirken, wird in der Folge überblicksartig dargestellt. An erster Stelle stehen dabei demografische und sozioökonomische Charakteristika von Entrepreneur-  
ren im Vordergrund. Im Anschluss werden psychologische Merkmale erläutert.

Mit zu den wichtigsten *Personenmerkmalen*, die in einer aggregierten Sichtweise Effekte auf die Initiierung, Ausgestaltung und den Erfolg von Entrepreneurship-Aktivitäten aufweisen, zählen Alter, Geschlecht, Familienstand, Ethnizität und Arbeitsmarktposition (Oliveira 2007; Leicht et al. 2001; Woywode 1998; Fairlie & Meyer 1996). Sowohl das Geschlecht als auch das Alter erklären Unterschiede in der Überlebensfähigkeit von Gründungen (Woywode 1998: 214). Nicht zuletzt aufgrund differenzierender Lebensplanungen weisen Frauen und ältere Personen eine geringere Nachhaltigkeit ihrer Gründungen auf als dies bei Männern oder Personen unter 55 Jahren der Fall ist. Außerdem zeigt sich eine Wirkung des Familienstands auf die Gründungsintention: verheiratet oder verheiratet gewesen zu sein weist einen positiven Effekt auf (Fairlie & Meyer 1996: 770). Emotionale und praktische Unterstützung von einem Lebenspartner zu haben, entfaltet zusätzlich eine positive Wirkung auf den Gründungserfolg (Brüderl et al. 2007; Brüderl & Preisendörfer 1998). Die Gründungsneigung und auch der Gründungserfolg variiert darüber hinaus signifikant zwischen verschiedenen Ethnien in einem Land (Leicht et al. 2012, 2009). Auch die Arbeitsmarktposition ist von Belang. Eine relative Einkommensverbesserung im Vergleich zum Angestelltenverhältnis treibt auf individueller Ebene Entrepreneurship-Aktivitäten voran (Fairlie & Meyer 1996: 782). Daher hat auch Arbeitslosigkeit einen positiven Effekt auf den Schritt in die Selbständigkeit, aber nur, wenn diese nicht auf Bildungsdefiziten beruht (Leicht et al. 2001).

---

<sup>21</sup> Die Untersuchung solcher interpersonalen Variationen sind ein beliebtes Forschungsdesign, so werden erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmertypen (McClelland 1987), oder auch Migranten und Einheimische (Leicht et al. 2009) gegenübergestellt.

Neben den personenbezogenen Charakteristika spielt daher die *individuelle Ressourcenausstattung* eine wichtige Rolle. Die Ausstattung mit finanziellen und materiellen Ressourcen ist in diesem Zusammenhang von hoher Relevanz. Das Gleiche gilt für das individuelle Humankapital, über das ein Mensch autonom und somit ohne direkten Einbezug anderer Personen verfügen kann (Davidsson & Honig 2003). Humankapitalressourcen sind einerseits angeborene Eigenschaften und andererseits erlernte Fähigkeiten, die mittels Bildung und Erfahrungen aufgebaut werden. In der Forschung wird oft zwischen dem formalen Humankapital und spezifischen Humankapital differenziert (Oliveira 2007; Moog 2004). Ersteres umfasst die schulische und weiterführende Ausbildung und Qualifizierung, welche im formalen Bildungssystem genossen wurde. Dem formalen Humankapital wird beispielsweise ein Einfluss auf die Gründungsneigung zugesprochen (Fairlie & Meyer 1996: 770). Das spezifische Humankapital wiederum bezieht sich im Entrepreneurship-Kontext eher auf informell erworbenes Wissen und Fähigkeiten, welche auf spezifische Erfahrungen (z.B. Branchenerfahrung und Managementexpertise) zurückgehen (Heirman & Clarysse 2005; Duchesneau & Gartner 1990).

Gruber (2010) betont die Notwendigkeit, den Blick über die reine Humankapitalperspektive hinaus zu erweitern und Effekte der Persönlichkeitsstruktur und psychologischer Ausstattungen mit zu betrachten. Der Einbezug psychologischer und soziologischer Perspektiven erweist sich seit Langem als fruchtbar für die Entrepreneurship-Forschung (Klandt 1984). Zusätzlich zu Personenmerkmalen und der Ressourcenausstattung sind *psychologische Einflussfaktoren* von Relevanz für die Entrepreneurship-Gestalt. Diese umfassen Motive und Einstellungen von Personen ebenso wie kognitive und behavioristische Persönlichkeitsmerkmale. Aus den persönlichkeitsorientierten Ansätzen der Entrepreneurship-Forschung können einige Faktoren isoliert werden, die von zentraler Bedeutung sind (Gruber 2010; Creuznacher 2008; Koetz 2006; Jacobsen 2003; Röpke 2002; Krueger 2000; Bandura 1997; Smilor 1997; Duchesneau & Gartner 1990; McClelland 1987; Drucker 1985):

- Selbstwirksamkeitserwartung
- Leistungsmotivation
- Risikofreude
- Wachstumsorientierung

- Unabhängigkeitsstreben
- Offenheit für Erfahrungen
- Gewissenhaftigkeit
- Durchhaltevermögen
- Lernbereitschaft
- Selbstreflexion
- Vorsicht
- Soziale Fähigkeiten
- Kreativität

Ob auch die psychologisch verankerte Resilienz eine Rolle spielt, wird im empirischen Teil der Arbeit näher eruiert. Für die Resilienz einer Person kommt in jedem Fall auch extrapersonalen Faktoren eine hohe Bedeutung zu, daher sei nun der Blick auf organisationale und umfeldbezogene Aspekte gerichtet.

#### 2.1.2.3.2 Organisationale Einflussfaktoren

Vergleichbar mit den personenbezogenen Kräften, die auf die Entrepreneurship-Gestalt wirken, kann auch bei organisationalen Einflussfaktoren zwischen allgemeinen Merkmalen, der Ressourcenausstattung sowie dem organisationskulturellen Charakter und dem Verhalten unterschieden werden. Was die generellen *Organisationsmerkmale* anbelangt, so zeigen Aspekte wie die Unternehmensgröße, das Alter der Organisation, deren Rechtsform, der Diversifikationsgrad des Angebots oder die Eigentumsstruktur Effekte auf die Überlebensfähigkeit und Performance (Brüderl et al. 2007; Woywode 1998). Dass diese Parameter häufig auch mit der *Ressourcenausstattung* zusammenhängen, ist aus der organisationsorientierten Entrepreneurship-Forschung unlängst bekannt. Eine adäquate Ausstattung mit Finanz-, Substanz- und Humankapital ist die Grundlage für das Bestehen und Wachsen einer Unternehmung (Barney 1991; Grant 1991; Penrose 1959). Sie bildet auch die Basis für strategische und operative Handlungen des Managements (Eisenhardt & Martin 2000: 1107). Das Management und die Belegschaft prägen wiederum das *organisationale Verhalten*, ein Ergebnis eines Interaktionsprozesses, welches durch organisationale Institutionen und die Unternehmenskultur moderiert wird. Da im

Falle dieses Forschungsbeitrags das organisationale Verhalten zu einem hohen Grade auf das Verhalten individueller Entrepreneure zurückzuführen ist, wird diese Variable weniger in Augenschein genommen. Anders gestaltet es sich jedoch mit umfeldbezogenen Entrepreneurship-Determinanten.

#### 2.1.2.3.3 *Umfeldbezogene Einflussfaktoren*

Umfeldfaktoren haben eine moderierende Wirkung auf das unternehmerische Verhalten des Individuums und der Organisation inne (Gartner 1989a: 31). In der vorliegenden Arbeit wird innerhalb der Umweltkomponente zwischen dem mikrosozialen Netzwerk und einem unternehmerischen Ökosystem unterschieden. Das mikrosoziale Netzwerk umfasst den engeren Kreis an Personen, die ein Individuum umgeben. Das unternehmerische Ökosystem bezieht sich auf Akteure und Institutionen im Umfeld des unternehmerischen Projekts. Umfeldbezogene Einflussfaktoren auf Entrepreneurship liegen einerseits in Ressourcen und Prozessen im sozialen Umfeld (1) und andererseits in strukturellen Ressourcen und Dynamiken im unternehmerischen Ökosystem (2) begründet.

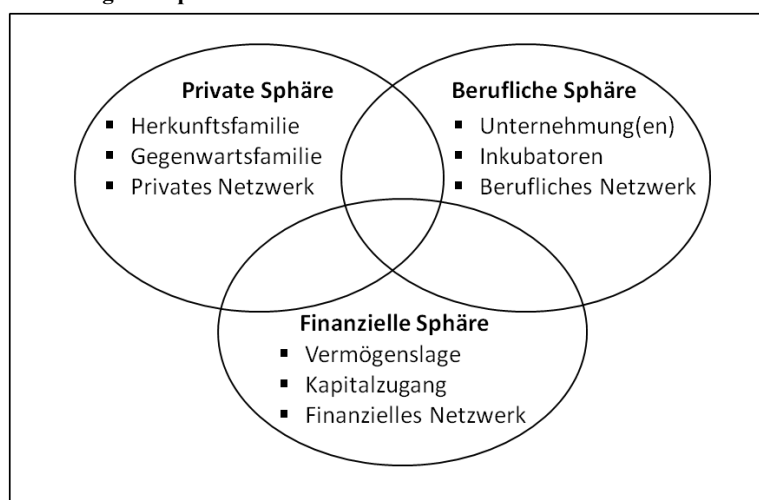
Von nicht zu unterschätzendem Einfluss auf Entrepreneurship-Aktivitäten sind *soziale Ressourcen*: „The creation of a new venture is a truly social enterprise“, so auch Shaver (2005: 353). Soziale Ressourcen bezeichnen diejenigen Qualitäten, die dank der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen aus diesem Kreis geschöpft werden können (Bourdieu 1983; Coleman 1988).<sup>22</sup> Da das Sozialkapital im Gegensatz zum Humankapital keine private Ressource darstellt und abhängig von anderen Personen ist, folgt diese Arbeit der Auffassung von Haug (1997: 10), es im Umfeld und nicht etwa auf Personenebene anzusiedeln. Hierzu zählen einerseits das mikrosoziale Umfeld und andererseits das weitere soziale Netzwerk. Ersteres deckt sich im Grunde mit den in der sozialen Netzwerkanalyse als „strong ties“ bezeichneten Verbindungen zwischen zwei Subjekten (Granovetter 1973, 1983; Nelson 1989). Die oftmals im beruflichen Kontext als sehr bedeutsam erachteten losen sozialen Beziehungen, die „weak ties“ (Granovetter 1973, 1983), sind demzufolge in dem vorliegenden Modell im unternehmerischen Ökosystem verortet.<sup>23</sup> Das soziale Kapital lässt sich in interpersonellen Beziehungen verorten, baut auf

<sup>22</sup> Aus der Entwicklungsperspektive heraus betrachtet, hat das Humankapital der Eltern eine grundlegende Funktion bei der Ausbildung des Sozialkapitals der Kinder inne. Ab der Jugend wiederum ist das soziale Kapital mit ausschlaggebend für die Erweiterung des individuellen Humankapitals (Coleman 1988: 118).

<sup>23</sup> Da für die Arbeit zu unternehmerischer Resilienz nur die Netzwerkverbindungen als wichtig erachtet werden, die in Verbindung mit dem unternehmerischen Handeln stehen, werden lose private soziale Beziehungen im Makroumfeld (z.B. Bekannte, Freizeitpartner) nicht weiter berücksichtigt.

einem gegenseitigen Vertrauen auf und ist durch eine Reziprozität von Leistung und erwarteter Gegenleistung gekennzeichnet (Coleman 1988: 102ff). Über diese direkten Beiträge sozialer Netzwerke, bergen sie prinzipiell auch ein Potenzial für das Vorhandensein unternehmerischer Rollenmodelle (Bosma et al. 2012). Was nun das mikrosoziale Netzwerk (Klandt 1984) anbelangt, welches diese Arbeit im Detail in Augenschein nimmt, so wird auf eine Einteilung von Müller-Böling und Klandt (1993) zurückgegriffen. Die Autoren unterscheiden hier zwischen einer privaten, einer beruflichen und einer finanziellen Sphäre (Abbildung 2.3).

**Abbildung 2.3: Sphären mikrosozialer Netzwerke**



Quelle: In Anlehnung an Müller-Böling & Klandt (1993: 145)

In der privaten Sphäre sind es die Herkunftsfamilie und Gegenwartsfamilie ebenso wie Freunde und weitere enge Netzwerkpartner, die eine Rolle spielen. In der beruflichen Sphäre beinhaltet das mikrosoziale Netzwerk enge berufliche Kontakte, die eigene Unternehmung(en) und ggf. Inkubatororganisationen. Auch wird das mikrosoziale Netzwerk durch eine finanzielle Sphäre charakterisiert, welche sich auf die individuelle Vermögenslage, den Zugang zu Kapital und das finanzielle Netzwerk des Einzelnen bezieht (Müller-Böling & Klandt 1993).

Neben den sozialen Ressourcen sind *strukturelle Ressourcen* im unternehmerischen Ökosystem mit für die Initiierung und den Erfolg unternehmerischer Projekte verantwortlich (Thornton & Flynn 2005: 401; Aldrich & Martinez 2005). Zu den wichtigsten Aspekten auf diesem Gebiet zählen die Präsenz von Venture Capital-Firmen und der Zugang zu Finanzkapital, Programme der Wirtschaftsförderung, Gründungsinkubatoren und auch der Wissens- und Knowhow-Transfer, der im Rahmen der schulischen und akademischen Bildung (Entrepreneurship Education), in dezidierten Qualifizierungspro-



grammen oder in der Gründungsberatung erfolgt (Thornton & Flynn 2005: 401; Aldrich 1990: 19; Sternberg et al. 1997). Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Bedeutung von Rollenmodellen einerseits und von sozialen Ressourcen andererseits für das Gelingen einer Gründung, bestimmt das Vorhandensein institutionalisierter Netzwerke die Qualität eines unternehmerischen Ökosystems. Zusammengefasst zählen zu den zentralen institutionellen Einflussfaktoren im unternehmerischen Ökosystem (Kloosterman & Rath 2001: 195ff):

- Nationale Institutionen: Rechtliche Rahmenbedingungen, Formalitätsgrad, Zugang (Erlaubnisse, Qualifizierungserfordernisse), Kultur (Einstellungen, unternehmerische Kultur), Entrepreneurship-Qualifizierung, direkte und indirekte Transferleistungen (z.B. Gründungszuschuss der Arbeitsagentur für Arbeit, zinsgünstige Kredite der KfW-Bank bzw. Landesbanken)
- Regionale Institutionen: Städtische Politiken und Handlungsspielräume, regionale Angebote der Wirtschaftsförderung, regionale Kultur
- Lokale Institutionen: Lokale Marktgegebenheiten (Kunden, Zulieferer), informelle Exklusions- und Inklusionsprozesse, soziale Netzwerke, Nischen

Neben den Opportunitätsstrukturen wirken sich auch *Dynamiken* im Umfeld auf das Entstehen und Wohlergehen einer Organisation aus, wie uns die evolutionsökologischen Ansätze lehren. Audretsch und Fritsch (1994) etwa zeigen inwiefern die regionale industrielle Produktion die Gründungswahrscheinlichkeit und Intensität determiniert. Derlei Prozesse, die sich auf höheren Aggregationsebenen abspielen, stehen nicht im Fokus der empirischen Untersuchung in diesem Forschungsbeitrag. Sie sind aber insofern relevant, als dass die Entwicklungen im Umfeld Auslöser für unternehmerische Krisen darstellen können. Dies wird in Abschnitt 2.2.4.3 näher erläutert.

Die vorangehenden Abschnitte haben sich mit Entrepreneurship als wissenschaftliches Konzept auseinandergesetzt und in diesem Zuge den Einfluss personaler, organisationaler und umfeldbezogener Aspekte näher betrachtet. Zum Abschluss der Diskussion konzeptioneller Grundlagen zu Entrepreneurship wird sich nun, aufgrund der Relevanz für die vorliegende Forschungsarbeit, einer spezifischen Entrepreneurship-Population zugewendet: den ethnischen Entrepreneurern.

#### 2.1.2.4 Entrepreneurship im interkulturellen Kontext

Im interkulturellen Kontext kommen weitere Einflussfaktoren auf Entrepreneurship zum Tragen, die teilweise einer gesonderten Berücksichtigung bedürfen. Für die Erklärung von Unterschieden in der Gründungsneigung oder im Gründungserfolg werden in der Ethnic Entrepreneurship-Forschung verschiedene Ansätze herangezogen, u.a. die Disadvantage-Theorie (Parker 2004; Fairlie & Meyer 1996), die Ethnische-Ressourcen-Theorie (Oliveira 2007; Fairlie & Meyer 1996), der „Mixed-Embeddedness“-Ansatz (Kloosterman & Rath 2001) oder das Interaktionsmodell (Waldinger et al. 1990). Aus der Forschung mit diesen Ansätzen kann auf der einen Seite geschlossen werden, dass geringere Ressourcenausstattungen seitens der Personen mit Migrationshintergrund und *Diskriminierungsprozesse* auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene einen Teil der Varianz in der Gründungsintention erklären (Parker 2004; Fairlie & Meyer 1996). Beispiele hierfür sind eine Arbeitsmarktdiskriminierung in Form einer Nichtakzeptanz im Ausland erworbener Abschlüsse oder einer geringeren Entlohnung im Vergleich zu einheimischen Angestellten (Leicht et al. 2009). Diese Realitäten können Migrantinnen und Migranten dazu bewegen, nach einer besseren Verwertung ihres Humankapitals mithilfe selbständiger unternehmerischer Aktivitäten anzustreben.<sup>24</sup> Auch Diskriminierungsmechanismen auf Konsumentenseite können sich auf unternehmerische Aktivitäten von Personen ausländischer Herkunft, und speziell auf deren unternehmerischen Erfolg, auswirken (Kloosterman & Rath 2001).

Auf der anderen Seite allerdings können Personen ethnischer Herkunft auch auf positive Qualitäten zurückgreifen, die sie von Einheimischen abheben. Diese bestehen in den sogenannten *ethnischen Ressourcen*, einem Kapital, über das ein Individuum aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe verfügt. Zu diesem zählen insbesondere die folgenden Faktoren (Leicht et al. 2009; Oliveira 2007; Fairlie & Meyer 1996: 775f):

- Kulturelle Ressourcen (z.B. Sprachkenntnisse, Gepflogenheiten)
- Spezifisches Humankapital einer Gruppe: Informations- und Wissenstransfer, Erfahrungen
- Gruppeninternes Finanzkapital

---

<sup>24</sup> Interessanterweise zeigt sich im deutschen Ethnic Entrepreneurship-Kontext, dass Migranten sehr viel stärker als Deutschstämmige der Auffassung sind, dass ihnen als Selbständige eine höhere gesellschaftliche Anerkennung gewährt wird als dies in einer Arbeitnehmerposition der Fall wäre (Leicht et al. 2009).

- Reaktive Solidarität
- Co-ethnische Netzwerke (Kunden, Lieferanten) im Herkunftsland und im Gastland
- Co-ethnische Beschäftigung
- Co-ethnische Nachfrage („Special Demands“)
- Politisches Kapital, Verbände
- Organisationale Techniken

Diese ethnischen Ressourcen könnten für die unternehmerische Protektion in Risikokontexten eventuell eine Rolle spielen und werden daher an späterer Stelle nochmals aufgegriffen.

Bei ethnischen Entrepreneuren scheint der Bedarf an *adaptiver Kapazität* noch weitaus größer zu sein als bei Einheimischen. Hinweise darauf ergeben sich aus den Arbeiten mit dem „Mixed-Embeddedness“-Ansatz (Kloosterman & Rath 2001; Kloosterman et al. 1999). Dieser berücksichtigt neben den ökonomischen, institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, in die ethnische Gründungsaktivitäten eingebettet sind, auch das eben angeführte ethnische Kapital von Entrepreneuren. Hier stellt man fest, dass sich unternehmerische Strategien aus dem Ursprungsland nicht ohne weiteres auf das Einwanderungsland projizieren lassen (Kloosterman & Rath 2001: 189f). Das spezifische sozioökonomische Setup im Zielland muss (zumindest kurzfristig) akzeptiert und die Entwicklung entsprechender Anpassungsstrategien angestoßen werden.

Neben dem Mixed-Embeddedness-Ansatz hat das interaktionistische Modell der Forschergruppe um Waldinger (1990) eine gute Rezeption in der wissenschaftlichen Community erfahren. Sowohl die Faktoren, die den Einzelnen zu unternehmerischen Aktivitäten motivieren, als auch die Strategien, die er letztlich für die Gründung und Führung seines Unternehmens wählt, stehen in einem komplexen Wirkzusammenhang dreier Ressourcenpools: den individuellen Qualitäten, Gegebenheiten in der ethnischen Gemeinschaft und den strukturellen Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft (Oliveira 2007; Waldinger et al. 1990). Die Wechselwirkung zwischen Gelegenheiten und ethnischen Gruppencharakteristika resultiert demzufolge in spezifischen, *ethnischen Geschäftsstrategien*. Oliveira (2007) differenziert drei verschiedene Strategien, denen sich die Personen und Gruppen in unter-

schiedlichem Maße bedienen: ethnische Strategien, personale Strategien und strukturelle Strategien.<sup>25</sup> Festzuhalten gilt es in diesem Zusammenhang, dass eine Nachrangigkeit ethnischer und struktureller Ressourcen vor personalen Ressourcen vorliegt. Nicht jeder ethnische Entrepreneur wählt also eine ethnische Strategie.

Prozesse der Diskriminierung, ethnische Ressourcen, die Bedeutung der adaptiven Kapazität und die Besonderheit ethnischer Geschäftsstrategien sind nur einige wenige Aspekte im interkulturellen Entrepreneurship-Kontext, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit an späterer Stelle von Bedeutung sein können. Generell ist noch anzumerken, dass in der Erforschung von ethnischem Unternehmertum die Wichtigkeit einer Einbettung des Entrepreneurship-Phänomens in den nationalen Kontext, auf welche Welter und Lasch (2008: 242) aufmerksam machen, besonders deutlich wird. Aufgrund der von Land zu Land unterschiedlichen Zusammensetzung der ethnischen Community und der Verschiedenartigkeit der jeweiligen Opportunitätsstrukturen, ist die Gestalt des Ethnic Entrepreneurship in Deutschland beispielsweise nicht ohne Weiteres mit der in anderen Nationen vergleichbar. Die interkulturellen Entrepreneurship-Aktivitäten können nur wirklich verstanden werden, wenn die spezifischen Bedingungen innerhalb eines Landes bzw. einer Region in die Analyse mit einbezogen werden (Kloosterman & Rath 2001: 198f).<sup>26</sup>

### **2.1.3 Entrepreneurship-Modell der Arbeit**

Die Arbeit geht im Grunde vom Blickwinkel des Entrepreneurs aus, bezieht in diese Mikroperspektive jedoch auch die beiden anderen Ebenen der Entrepreneurship-Forschung, sprich betriebliche und umfeldbezogene Aspekte mit ein. Bei letzteren steht speziell das mikrosoziale Umfeld im Zentrum des Interesses. Der Erfolg, als eine Manifestation von Entrepreneurship-Prozessen, ist das Resultat einer Individuum-Organisation-Umfeld-Interaktion. Auf diese Thematik wird in Kapitel 2.2 ausführlich

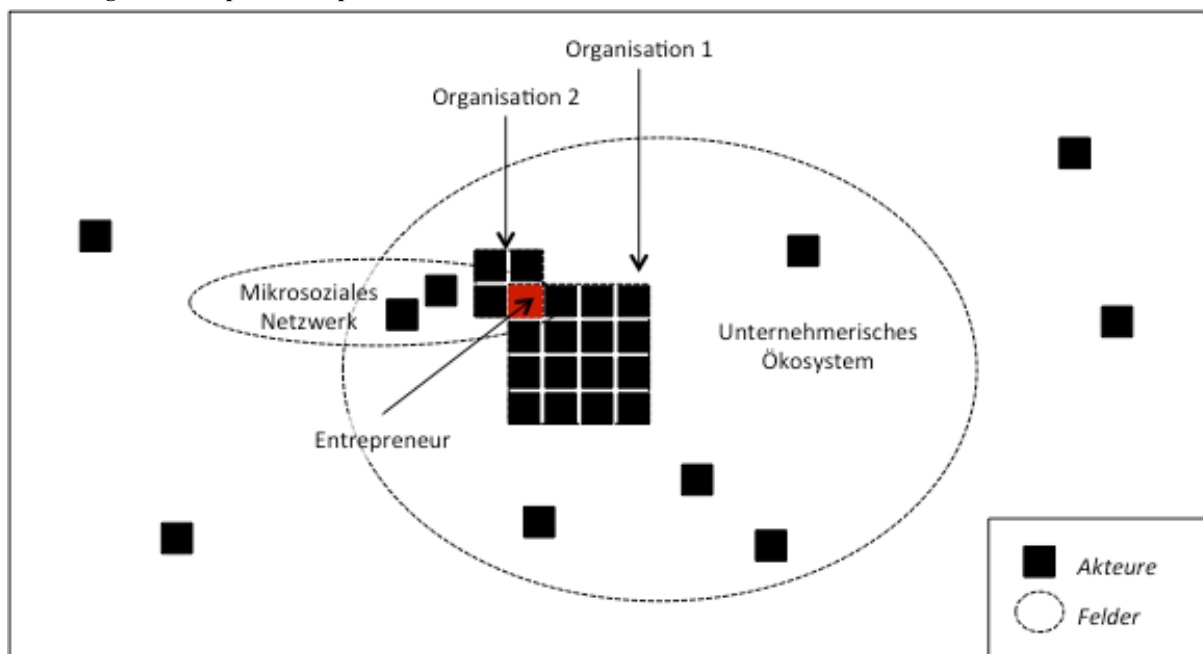
---

<sup>25</sup> In strukturellen Strategien erhalten institutionelle Einflussgrößen eine hohe Relevanz. Die unternehmerische Strategie ist in diesem Fall abhängig von einer finanziellen Förderung, ebenso wie von Informations-, Beratungs- und Weiterbildungsangeboten auf staatlicher Seite (Oliveira 2007).

<sup>26</sup> Auch innerhalb eines Landes können beachtliche Unterschiede in der Ausprägung ethnischen Entrepreneurship zwischen einzelnen Regionen auftreten. Dies ist beispielsweise in Italien der Fall, in dem ein massives Nord-Süd-Gefälle in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung vorliegt (Putnam 1993). Neben den ökonomischen Gegebenheiten schlägt sich auch eine unterschiedliche sozioökonomische Historie innerhalb eines Landes, wie es etwa in Deutschland der Fall ist, in regionenspezifisch verschiedenartigen Ethnic Entrepreneurship-Gestalten nieder (Leicht et al. 2012, 2009).

eingegangen. Abbildung 2.4 visualisiert zunächst den Entrepreneurship-Kontext, in dem sich diese Arbeit bewegt.

**Abbildung 2.4: Entrepreneurship-Kontext der Arbeit**



Quelle: Eigene Darstellung

Im Zentrum steht der Entrepreneur. Diese Person kann alleine oder im Team eine Organisation gründen bzw. die Nachfolge antreten. Das mikrosoziale Netzwerk des Entrepreneurs kann dabei mehr oder weniger weit in die Organisationen hineinragen. Sind beispielsweise Familienangehörige im Betrieb mitbeschäftigt, liegt eine größere Überschneidung vor. Bei den betrachteten Organisationen handelt es sich um Unternehmen, die vom Entrepreneur gegründet oder übernommen und neu gestaltet wurden. Zusätzlich können Akteure im unternehmerischen Ökosystem einen Einfluss auf die Gestalt von Entrepreneurship auf individueller und organisationaler Ebene ausüben.

Was die Denkschule anbelangt, so ist das hier verwendete Entrepreneurship-Modell an der Schnittstelle zwischen persönlichkeits- und verhaltensbezogener Tradition situiert. Das Verhalten des Entrepreneurs wird natürlich von den Charaktereigenschaften und Fähigkeiten des Individuums beeinflusst, aber nicht ausschließlich. Dem Verständnis der Arbeit nach wird angenommen, dass es sich einerseits um eine Kombination aus ressourcenbezogenen, charakterlichen und behavioristischen Elementen handelt, die ausschlaggebend für die unternehmerischen Energien und Aktionen des Einzelnen sind: „Entrepreneurship has to do with individuals, both with their traits and their actions (roles)“ (Wenne-

kers & Thurik 1999: 34). Als *personenbezogene Aspekte* in Bezug auf die unternehmerische Resilienz müssen daher in der Folge die Ressourcenausstattung ebenso berücksichtigt werden wie Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen. Zusätzlich kann es von Interesse sein, auch dynamische Prozesse, vergleichbar mit den dynamischen Fähigkeiten bei Organisationen, im Zuge der empirischen Forschung näher zu explorieren. Darüber hinaus spielen *personenübergreifende Determinanten* eine Rolle, denn sowohl nachfrageseitig als auch angebotsseitig ist das Handeln von Entrepreneuren in Opportunitätsstrukturen eingebettet. Daher finden auch organisationale und umfeldbezogene Determinanten im theoretischen Modell der Arbeit Berücksichtigung. Soziale Netzwerkstrukturen werden insbesondere mit Blick auf das mikrosoziale Umfeld einer näheren Analyse unterzogen.

Das Menschenbild des Homo Agens, das diesem Modell zugrunde liegt, geht auf die *evolutionäre Idee* zurück (Faltin & Ripsas 2011; Röpke 2002; Kirzner 1978). Der Entrepreneur wird als Gründer bzw. Unternehmer gesehen, der nicht etwa den zugrundeliegenden Rahmenbedingungen bedingungslos ausgeliefert ist, sondern selbst als aktiver und lernender Gestalter auftreten kann. Evolutionäre Ansätze beziehen das Potenzial zur persönlichen und organisationalen Entwicklung mit ein.<sup>27</sup> Sie gehen davon aus, dass sich sowohl der Wissensstand als auch die Fähigkeiten eines Individuums stets weiterentwickeln können. Demgegenüber vertreten nicht-evolutionäre Theorien den Standpunkt, dass der Einzelne, unter der Restriktion einer gegebenen Anfangsausstattung an Ressourcen, nach einer individuellen Zieloptimierung strebt. Eine Problematik der nicht-evolutionären Betrachtungsweise besteht in der Vernachlässigung von Pfadabhängigkeiten (Freiling & Reckenfelderbäumer 2007: 43), insbesondere dann, wenn man sich den dynamischen Kontext unternehmerischen Handelns vor Augen führt.<sup>28</sup> Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die evolutionäre Denkrichtung eine Vielzahl an Anhängern unter Entrepreneurship-Wissenschaftlern hat (Gruber 2010; Creuznacher 2008; Freiling 2006; Röpke 2002).

---

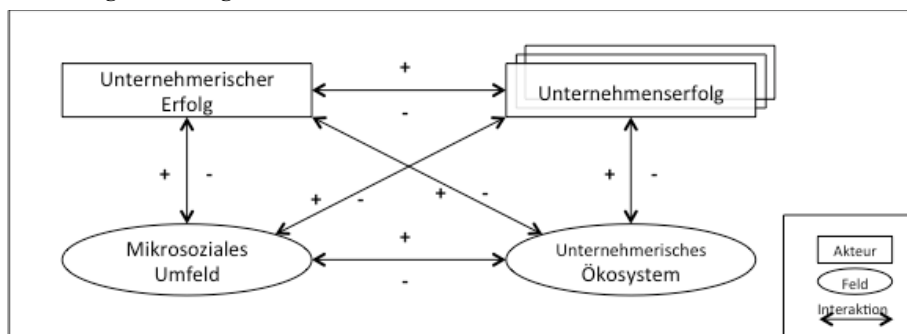
<sup>27</sup> Hier ist auch der Ansatzpunkt für Institutionen im Makroumfeld, etwa für die Entrepreneurship Education und Gründungsberatung. Diese können innovatives und unternehmerisches Denken und Handeln oder resilienzbildende Prozesse anstoßen.

<sup>28</sup> Auch gehen Vertreter der neoklassischen Ökonomik im Zuge der Optimierungskalküle von einer vollständigen Information der Akteure und homogenen Angebots- und Nachfragebedingungen auf dem Markt aus, ein Ansatz, der sich für eine realitätsnahe Abbildung von Phänomenen wenig eignet (Freiling 2006: 78). Zwar wird in der Neuen Institutionenökonomik die Prämisse der Informationstransparenz aufgehoben und das Problem der Unsicherheit als Element aufgenommen, doch stellen auch diese Theorien auf eine Statik in der Ressourcenausstattung ab und vernachlässigen sowohl die Perspektive des Aufbaus von Ressourcen als auch die Chancen, die Unsicherheit mit sich bringen kann (Freiling 2006: 79).

## 2.2 Unternehmerischer Erfolg

Unternehmerische Resilienz steht in Verbindung mit einem nachhaltigen Erfolg in risikoreichen Kontexten. Das folgende Kapitel zielt nun darauf ab, Faktoren aufzuspüren, die dem unternehmerischen Erfolg eines Entrepreneurs im Allgemeinen zu- bzw. abträglich sind. Dabei werden zum einen personale und organisationale Einflussgrößen betrachtet und zum anderen solche, die im Umfeld des Entrepreneurs zu verorten sind (Abbildung 2.5).

**Abbildung 2.5: Erfolgskontext der Arbeit**



Quelle: Eigene Darstellung

Eingangs werden die betriebswirtschaftliche Erfolgsforschung und deren Kontroversen erläutert (Kapitel 2.2.1), woraufhin im Detail auf unterschiedliche begriffliche und perspektivische Dimensionen von Erfolg im unternehmerischen Kontext eingegangen wird (Kapitel 2.2.2 und 2.2.3). Die Ausführungen möchten eine solide Basis für die Anwendung des Erfolgskonstrukts in der empirischen Untersuchung bilden. Daher werden konkrete Ansätze zur Erfolgsmessung vorgestellt. Insbesondere kommen in diesem Zuge auch Hürden bei der Erfassung und Operationalisierung von unternehmerischem Erfolg zur Sprache, welche die Intangibilität des Konstrukts und dessen perspektivische Variabilität mit sich bringen. Ausgewählte Ergebnisse der Erfolgs- bzw. Misserfolgssforschung werden in den Kapiteln 2.2.4 und 2.2.5 aufgeführt. Abschließend werden die gewonnen Eindrücke im Sinne einer Vorbereitung für die konzeptionelle und operative Untersuchung unternehmerischer Resilienz zusammengeführt.

### 2.2.1 Ein kurzer Einblick in die Erfolgsforschung

In der Erfolgsforschung kann zunächst zwischen zwei verschiedenen Strömungen differenziert werden: erstens die Erforschung von Wirkungen bzw. Effekten, die Erfolg mit sich bringt und zweitens die Untersuchung ausschlaggebender Faktoren, die für den Erfolg verantwortlich sind. Im ersten Feld

der *Erfolgseffektenforschung*, wie sie hier genannt werden soll, sind im Entrepreneurship-Kontext insbesondere Studien zu Innovations- und Arbeitsmarkteffekten von Gründungen anzuführen (Birch 1979; Harhoff 1997; Leicht & Strohmeyer 1997). Speziell bei ethnischen Gründungen sind es zudem Integrationswirkungen, die zusätzlich von Interesse sind (Leicht et al. 2012, 2009). Erfolgseffekte werden in der Entrepreneurship-Forschung vorrangig auf der Makroebene untersucht. Als Initiatoren solcher Forschungsprojekte treten nicht selten politische Akteure hervor, die ein besonderes Interesse an der Darstellung Beschäftigungs-, Innovations- oder Integrationswirkungen ihrer Wirtschafts- und Sozialpolitik haben. Demgegenüber steht ein zweiter Forschungsstrang, welcher im weiteren Verlauf der Arbeit primär von Relevanz ist und unter dem Begriff der *Erfolgsfaktorenforschung* subsumiert wird. Die Erfolgsfaktorenforschung verfolgt das Ziel, erfolgsbestimmende Aspekte zu isolieren. Hierzu wird Erfolg anhand von Erfolgsgrößen als abhängige Variable modelliert, deren Variation unter Einbezug unterschiedlichster Einflussfaktoren (Erfolgsfaktoren) evaluiert wird (March & Sutton 1997).<sup>29</sup> Die Erfolgsfaktorenbewegung ist eng mit der Strategischen Managementforschung verknüpft (March & Sutton 1997: 698). Nicht selten wird sie mit der Vermittlung von Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis in Verbindung gebracht (Nicolai & Kieser 2002; Harrigan 1980). Harrigan (1980) etwa stellt ein Handlungsmodell für Unternehmen vor, die sich mit fallenden Märkten konfrontiert sehen. Die Attraktivität der Identifikation erfolgsversprechender Faktoren und deren Implementierung in der Praxis liegen auf der Hand, dennoch, der Weg dorthin ist steinig. Dem Erfolgsforscher stellen sich sowohl Hindernisse theoretisch-konzeptioneller als auch empirischer Art in den Weg, wie in der nachfolgenden Auseinandersetzung mit der Thematik deutlich werden wird.

Die Erfolgsfaktorenforschung kann in der Betriebswirtschaftslehre auf eine langjährige Tradition zurückblicken. Ihre Anfänge nimmt sie in den USA der 1960er Jahre mit dem PIMS-Programm („Profit Impact of Market Strategies“; Homburg & Krohmer 2003: 351) und übte in der Folge eine „magische Anziehungskraft“, wie Rybnikova (2011: 1) es ausdrückt, auf Forschende und Lehrende der Wirtschaftswissenschaften aus. Auch im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen wird sie seit den

---

<sup>29</sup> Als Synonym zur Erfolgsfaktorenforschung wird aus diesem Grund auch die Bezeichnung „PaaV“-Forschung (Performance als abhängige Variable) verwendet.



1980er Jahren intensiv verfolgt (Moog 2004: 6).<sup>30</sup> Die zeitliche Reife und augenscheinliche Popularität der Erfolgsfaktorenforschung bedeuten jedoch nicht zwangsläufig, dass sie sich ihrer inhaltlichen Legitimität gewiss sein darf. Tatsächlich liegt eine besonders kontrovers geführte Debatte über ihre Daseinsberechtigung und ihren Mehrwert vor, die durch ein Für (Homburg & Krohmer 2004; Fritz 2004a, 2004b) und Wider (March & Sutton 1997; Nicolai & Kieser 2002; Rosenzweig 2008) gekennzeichnet ist. March und Sutton (1997) sehen die Erfolgsfaktorenforschung an einem „Scheideweg“, Nicolai und Kieser (2002) führen deren „Erfolglosigkeit“ ins Feld und Rosenzweig (2008) spricht von einem „Halo-Effekt“, einem massiven Täuschungsmanöver der wissenschaftlichen Erfolgsforschung, welchem Manager in der Praxis unterliegen. Diese Kritik wird u.a. von Fritz (2004b) sowie Homburg und Krohmer (2004) zurückgewiesen, mit dem zusätzlichen Hinweis, eine „Fliegenpatsche“ sei wenig geeignet für den wissenschaftlichen Dialog. Woywode (2004a) sucht daraufhin einen „Weg aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung“ und Rybnikova (2011) möchte der Erfolgsfaktorenforschung erneut „auf den Zahn fühlen“. Die geführte Debatte rund um die Thematik bestimmbarer Erfolgsdeterminanten wird von den Forschern engagiert geführt, was nicht verwunderlich ist, wenn man beachtet, dass es sich bei den umstrittenen Punkten vielfach um die Grundpfeiler ihrer Überzeugungen und Forschungsarbeiten handelt. Eine weitere Vertiefung dieses Diskurses der Erfolgsforscher würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, dennoch gilt es, Lehren aus den umstrittenen Gestaltungsparametern zu ziehen und diese im vorliegenden Forschungsdesign zu berücksichtigen.

Strittig ist zunächst, ob sich scheinbar allgemeingültige Aussagen über die Erfolgswirkung bestimmter Faktoren treffen lassen, oder ob nicht der Kontext jeweils zu einem so hohen Maße variabel ist, als dass eine valide Generalisierung von Aussagen als nicht gesichert gelten kann (March & Sutton 1997: 700). Auch zeigt sich, dass Erfolgsfaktoren untereinander z.T. starke Wirkungsinterdependenzen aufweisen (Nicolai & Kieser 2002), was besonders in quantitativen Untersuchungen zu Verzerrungen führen kann.<sup>31</sup> Auch wird der Vorwurf der Tautologie laut. Nicht zuletzt wird der „Key-Informant“-Bias in der empirischen Erfolgsfaktorenforschung thematisiert (Nicolai & Kieser 2002; March & Sut-

<sup>30</sup> Dabei erweisen sich die Grenzen zwischen der allgemeinen und der gründungsspezifischen Erfolgsfaktorenforschung oft als fließend – allein aufgrund der Tatsache, dass das nachhaltige Überleben einer Neugründung Gegenstand beider Sichtweisen ist (Moog 2004).

<sup>31</sup> Hier wird auf das Problem der Multikollinearität Bezug genommen, bei der Abhängigkeiten zwischen unabhängigen Variablen bestehen und welche in statistischen Analysen zu ungenauen bzw. fehlerhaften Ergebnissen führen.

ton 1997). Das Key-Informant-Problem bezieht sich die gängige Praxis, Manager als oftmals einzige Informationslieferanten heranzuziehen und auf die damit verbundene Problematik einer möglichen Verzerrung der Wahrheit aufgrund subjektiver und organisationaler Interessenslagen (Fritz 2004b: 26ff). Neben diesen konzeptionell-methodischen Fragezeichen wird auch die Eignung des Erfolgs selbst als Zielgröße auf die Probe gestellt, wobei v.a. vor einer Fokussierung auf kurzfristige Erfolgsgrößen zu Lasten langfristiger Erfolgsstrategien gewarnt wird (March & Sutton 1997: 701). Dementsprechend plädieren Aldrich und Martinez (2005: 393f) dafür, in der Erforschung von Erfolg auf ein historisches Studiendesign, anstelle von punktuellen Untersuchungen, zurückzugreifen.

### **2.2.2 Zur Konzeption und Messung von Erfolg**

Erfolg ist ein zentrales Konzept – und dies nicht nur in klassischen ökonomischen Gefilden. Im Bildungswesen etwa ranken sich öffentliche und private Einrichtungen um die Spitzenpositionen in internationalen Hochschulvergleichen. Im Sportbereich ist Erfolg seit jeher ein großes Thema: angefangen bei den Ringkämpfen im antiken Rom bis hin zu den Euphorien, die die Erfolge von Fußballmannschaften in der heutigen Zeit auslösen können. Und auch in der Betriebswirtschaftslehre galt der Erfolg, und dort speziell in seiner ökonomischen Dimension, lange Zeit als alleiniges Hauptziel unternehmerischer Aktivitäten. Erst in den letzten Jahren, mit dem Einzug von Themen der Unternehmensethik und der Nachhaltigkeit (insbesondere unter dem Schlagwort der „Corporate Social Responsibility“) in die Managementlehre und -praxis, rücken nicht-finanzielle Zielsetzungen wirtschaftlichen Handelns auf der Agenda nach oben (Suchanek 2001). In Familienunternehmen haben solche Ziele, die nicht direkt zu einem finanziellen Vorteil führen, unlängst einen höheren Stellenwert als in nicht-familiengeführten Organisationen (Westhead & Cowling 1997; Wimmer 2011). Im Entrepreneurship-Bereich gewinnt die Thematik des außerfinanziellen Erfolgs gerade in letzter Zeit enorm an Popularität: Ein regelrechter Boom rund um „Social Entrepreneurship“ entsteht, eine Form von Unternehmertum, welches sich von Beginn an das Ziel setzt, neben dem Streben nach ökonomischer Profitabilität einen sozialen Mehrwert zu schaffen. Zusätzlich zu ökonomischen Zielen haben besonders in diesem Zusammenhang alternative Zielgrößen an Bedeutung gewonnen. Auch wenn dies als wertvolle Ergänzung zum klassischen ökonomischen Erfolg zu werten ist, steht doch letzterer im Fokus der sich an-

schließenden Diskussion. Die folgenden Abschnitte setzen sich daher genauer mit dem Erfolgsbegriff und verschiedenen Ansätzen zur Erfolgsmessung auseinander.

### 2.2.2.1 Der Erfolgsbegriff

Erfolg kann als positive Konsequenz vorhergehender Leistungseinsätze verstanden werden (Voßwinkel 2006; Wahrig 2006).<sup>32</sup> Der Erfolgsbegriff beinhaltet demnach zweierlei Komponenten: einerseits einen *Aufwand*, in Form von Energie (z.B. Handlungen, Anstrengungen) und Ressourcen (z.B. Fähigkeiten, materielle Ressourcen), sowie andererseits ein *Ergebnis*, welches als günstig beurteilt wird. Erfolg definiert sich folglich über die Ergebnisse, nicht über die Absicht.<sup>33</sup> Ein solches Ergebnis kann sachlicher, sozialer oder ökonomischer Art sein. Sachliche Ergebnisse beziehen sich auf Mengen und Qualitäten. Problemlösungen oder gesellschaftliche Verdienste sind soziale Ergebnisse und ökonomische Ergebnisse bemessen sich beispielsweise an Ertrags- oder Gewinnkennzahlen (Voswinkel 2006: 243f).

Erfolg hat viele Facetten: Je nachdem, aus welcher Warte heraus die Betrachtung der Leistungsergebnisse erfolgt, verändert er sein Gesicht. So ist die Beurteilung, ob die Folgen als wertvoll erachtet werden einerseits abhängig von der gewählten Perspektive (z.B. Gründer, Lieferanten, Kunden, gesamtgesellschaftliche Perspektive) und andererseits von ihrer zeitlichen Dimension (kurzfristiger bzw. langfristiger Erfolg) (Jacobsen 2003: 41). Auch ist das zugrundeliegende Erfolgssystem von Relevanz. Jenner (1999: 239) unterscheidet hier drei Kategorien: (1) den Zielansatz, welcher als Maßstab den Zielerreichungsgrad zugrunde legt, (2) den konstitutiven Ansatz, welcher die Bedürfnisse der Stakeholder einbezieht und (3) den Systemansatz, der auf die nachhaltige Sicherung von Ressourcen für das System abzielt. Die Komplexität eines Systemansatzes, in dem automatisch multiple Feedbackschleifen involviert sind (March & Sutton 1997: 699), ist dabei um ein Vielfaches höher, als ein eindimensionaler Zielansatz. Letzterer ist es allerdings, der nach wie vor die ökonomische Welt dominiert. In diesem Rahmen wird Erfolg als „Erreichungsgrad eines individuell angestrebten Zieles oder Zielsystems“ definiert (Schmidt 2002: 24). Doch selbst in dieser Eindimensionalität weist das Erfolgskonzept

---

<sup>32</sup> Aufgrund der positiven Wirkung des Ressourceneinsatzes verwendet Kimberly (1979) die Begriffe des „Erfolgs“ und der „Effektivität“ synonym.

<sup>33</sup> Analog zu der Anmerkung von Aldrich und Martinez (2005: 393): „(I)nnovation is defined by outcomes, not by intentions.“

– je nach Perspektive des Beurteilenden und des Zielvorgebenden – Variationen auf. Unabhängig vom gewählten Erfolgsansatz beinhaltet die Bewertung eines Leistungsergebnisses, und damit die Entscheidung über den Erfolgsgrad, eine subjektive Komponente. Erfolg ist zu hohem Maße relativ, subjektiv und individuell, was eine vollkommen reliable Erfassung zu einer Utopie macht. Die Aufgabe der Erfolgsforschung wird daher darin gesehen, sich dem Konzept mit adäquaten Indikatoren zu nähern (Schmidt 2002: 24).

#### 2.2.2.2 Die Erfolgsmessung

Bei dem in der Betriebswirtschaft verwendeten Erfolgskonzept handelt es sich üblicherweise um ein *intangibles Konstrukt*, welches nicht direkt messbar ist und deshalb auch als latente Variable bezeichnet wird (Homburg & Krohmer 2003: 281). Eine Operationalisierung folgt daher mit Hilfe von Indikatoren, wobei hier sowohl objektive als auch subjektive Kriterien in Betracht kommen können.

Als *objektive Indikatoren* werden klassischerweise finanzielle Erfolgskennzahlen zu Rendite und Wachstum herangezogen (Nicolai & Kieser 2002; Schmidt 2002). Im Gründungskontext hingegen ist es v.a. das generelle Überleben eines unternehmerischen Projekts, das als Erfolgskennzeichen dient (Brüderl et al. 2007; Woywode 1998). Genauer wird hierauf noch in Kapitel 2.2.3 eingegangen. Nicht nur objektive Erfolgskriterien, sondern auch *subjektive Indikatoren* haben ihre Berechtigung. Sie sind es, die das persönliche Zielsystem von Individuen berücksichtigen (Gruber 2010; Gruber et al. 2010). Hier kann z.B. auf sogenannte „Perceptual Performance“-Indikatoren, in denen Individuen aus ihrer Perspektive heraus das Erfolgsausmaß beurteilen, zurückgegriffen werden, welche ebenfalls in Kapitel 2.2.3 dargestellt werden.

Auf den ersten Blick stellt sich das Konzept des objektiven Erfolgs eindeutiger dar. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine große Bandbreite an Indikatoren zur Verfügung steht. Erst bei näherer Betrachtung zeigen sich auch bei diesen scheinbar objektiven Kriterien subjektive Komponenten, sowohl was die zugrunde gelegten Indikatoren als auch deren Interpretation durch den Beurteilenden anbelangt. Die Interpretation von Erfolg variiert je nach Person, was auf verschiedenste intra- und extrapersonale Faktoren zurückzuführen ist. Insgesamt ist daher zu konstatieren, dass aus Gründen der Validität eine Erfolgsmessung tendenziell eher anhand

mehrerer Faktoren durchzuführen ist. Es existieren auch Stimmen, die zu einem Einbezug mehrerer Perspektiven raten, um eine eindimensionale Erfolgsbewertung zu verhindern (Voswinkel 2006: 244).

### 2.2.3 Erfolgskonzepte im Entrepreneurship-Kontext

„Why do some new ventures succeed while other new ventures fail?“ (Duchesneau & Gartner 1990: 297) ist sicherlich eine der zentralen Fragen der Entrepreneurship-Forschung. Die Gründung und die ersten Jahre auf dem Markt erweisen sich regelmäßig als kritisch für ein junges unternehmerisches Projekt. Dies ist auf eine noch wenig stabile Ressourcenbasis (Barney 1991; Penrose 1959) und auf weitere Hindernisse zurückzuführen, denen Organisationen speziell zu Beginn ihres Lebenszyklus begegnen („Liability of Newness“). Es liegt daher in der Natur der Sache, dass sich Forscher mit den Faktoren auseinander setzen, die sich förderlich auf die Nachhaltigkeit eines Gründungsprojektes bzw. der jungen Organisation und deren Wachstum auswirken können (Fallgatter 2005; Kimberly 1979). Als abhängige Variable wird hier zumeist der *Gründungserfolg* herangezogen, welcher teilweise auf Komponenten des *Unternehmenserfolgs* basiert. Letzterer wird im folgenden Abschnitt kurz angerissen; der Gründungserfolg wird im Anschluss detailliert erörtert, da er ein zentraler Bestandteil des Erfolgskonzepts ist, welches dieser Arbeit zugrunde liegt: der *unternehmerische Erfolg*. Bevor näher auf dieses Konstrukt, welches auf der Mikroebene verankert ist, eingegangen wird, stehen zunächst Ansätze, welche sich auf die Organisation konzentrieren, im Mittelpunkt.

#### 2.2.3.1 Unternehmenserfolg

Eine mögliche Klassifizierung von Konzepten zum Unternehmenserfolg findet sich bei Homburg und Krohmer (2003: 345f). Sie unterscheiden zwischen wirtschaftlichem (z.B. Gewinn, Rentabilität), marktbezogenem (z.B. Marktanteil) und potenzialbezogenem Erfolg (z.B. Kundenzufriedenheit, Markenstärke). Als wirtschaftliche Erfolgsindikatoren kommen zunächst Kennzahlen zur *Unternehmensgröße* in Frage (z.B. Umsatz, Mitarbeiterzahl), sei es deren Ausprägung zu einem gewissen Zeitpunkt oder aber deren dynamische Entwicklung in Form von Wachstum oder Regression. *Wachstum* spiegelt die Dynamik der Erfolgsentwicklung eines Unternehmens wider. Ein Verbleiben auf dem gleichen Niveau bzw. ein Absinken im Vergleich zum Referenzwert ist negativ konnotiert (Kimberly 1979). Wachstumsmessung kann beispielsweise anhand des Zuwachses an Mitarbeitern, Umsatz oder des

Gesamtwerts der Unternehmung erfolgen (Heirman & Clarysse 2005). Bei der Messung des wirtschaftlichen Erfolgs kommen des Weiteren Kennzahlen der *Profitabilität* (z.B. Gewinn) oder der *Rentabilität* zum Tragen. Bei diesen wird der Umsatz bzw. Gewinn in Relation zu internen (z.B. Kapitaleinsätze, Transaktionen) oder externen Bezugspunkten (z.B. Branchendurchschnitt) gesetzt (Fell 1994). Hier spielt die Idee marktbezogener Indikatoren mit hinein (Homburg & Krohmer 2003), diese können demnach als Spezialfall wirtschaftlicher Erfolgsgrößen angesehen werden. Ebenso wie die potenzialbezogenen Größen sind sie für die Entrepreneurship-Forschung nur dann von Relevanz, wenn unternehmerische Aktivitäten im Längsschnitt bzw. ex-post betrachtet werden. Einen potenzialbezogenen Ansatz verfolgt auch McGrath (1995) in ihrem „Trajectory Template“. Sie zieht für die Erfolgsmessung unternehmensintern angestoßener Ventures drei Größen heran: den Wert, den das Projekt auf dem Markt hätte, die Bedeutung, die es innerhalb der Organisation innehat und die Wettbewerbsvorteile, die es aufgrund von Faktoren wie der Nichtimitierbarkeit im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern aufweist. Bei Gründungsunternehmen ist es jedoch aufgrund der erst kurzen Verweildauer auf dem Markt und den damit fehlenden Erfahrungswerten vielfach nicht möglich, derartige Größen zu erfassen. Hier kommt stattdessen der Gründungserfolg zur Anwendung.

#### 2.2.3.2 Gründungserfolg

Der Gründungserfolg ist ein zentraler Parameter der Entrepreneurship-Forschung und ist das Zentrum einer Vielzahl an Untersuchungen (Brüderl et al. 2007; Moog 2004; für einen Überblick Freiling 2006: 177ff; Duchesneau & Gartner 1990). Im engeren Sinne bezieht sich der Gründungserfolg nur auf den Zeitpunkt der Gründung. In eine Messung dürften also nur diejenigen Parameter einfließen, die bis dahin zum Tragen kamen (Klandt 1984: 95). Klandt schlägt demzufolge eine Unterscheidung in Gründungserfolg und Frühentwicklungserfolg vor, ein Vorgehen, welches sich allerdings nicht durchgesetzt hat. Üblicherweise wird der Gründungserfolg weitläufiger interpretiert und bezieht sich auch auf Jungunternehmen bis mehrere Jahre nach der Gründung.

Als sichtbarste Ausprägungen von Gründungserfolg, können das *Überleben* und das wirtschaftliche Florieren einer Unternehmung gelten. Letzteres ist im Gründungskontext oft schwer messbar, u.a. weil die Profitabilität in den ersten Jahren, auch bei vielversprechenden Projekten, zum Großteil nicht ge-

geben ist. Von klassischen Gewinnkennzahlen als Erfolgsindikatoren wird daher vielfach abgesehen und stattdessen auf Alternativen zurückgegriffen. Besonders in empirischen Forschungsarbeiten hat sich das Überleben des unternehmerischen Projekts als wichtiges Erfolgskriterium etabliert (Brüderl et al. 2007; Schmidt 2002; Woywode 1998; Kimberly 1979). Daneben kommen auch Indikatoren aus der Messung von Unternehmenserfolg zur Anwendung. Insbesondere handelt es sich dabei um die Faktoren der *Unternehmensgröße* und deren dynamisches Pendant, das *Wachstum* (Brüderl et al. 2007; Duchesneau & Gartner 1990). Shane und Stuart (2002) plädieren dabei im Zusammenhang mit jungen Unternehmen dafür, auf eine Verwendung von Umsatzgrößen (z.B. in Bezug auf Volumen und Wachstum) anstelle von Renditekennzahlen zurückzugreifen (ebenso Boeker 1989). Neben den Umsatzgrößen können auch Personal- und Kapitalkennzahlen herangezogen werden (Penrose 1959).

Trotz seiner Verbreitung gilt es, das Überlebenskriterium auch kritisch zu reflektieren. Unternehmensaufgaben werden leicht mit einem Scheitern des Gründungsvorhabens gleichgesetzt, was sich jedoch bei genauerer Betrachtung als zu kurz gegriffen herausstellt. Zwar hat sich das Überlebenskriterium in der Entrepreneurship-Forschung besonders bei Untersuchungen aus organisations- und umweltbezogenen Perspektiven heraus etabliert, doch spätestens mit dem Verlassen übergeordneter Ebenen und mit der Konzentration auf Motive und Beweggründe von Stilllegungen auf der Mikroebene, beginnt dessen Fundament zu bröckeln. So sind Schließungen nicht zwangsläufig mit einem betriebswirtschaftlichen Versagen auf dem Markt gleichzusetzen: „Die Schließungsentscheidung ist (...) nicht nur im Zusammenhang mit Selektionsprozessen zu sehen, die dazu führen, daß ineffiziente Unternehmen aus dem Markt ausscheiden“, so Woywode (1998: 215), sie könnten stattdessen auch das Ergebnis einer individuellen „Lebenszyklusentscheidung“ sein. Aus subjektiver Sicht kann daher die Aufgabe des Gründungsprojekts unter Umständen auch einen Erfolg darstellen, speziell dann, wenn er zu einer Besserstellung des Individuums oder des Systems führt. Beispielsweise kann eine Beendigung der selbständigen Tätigkeit mit einem beruflichen oder finanziellen Aufstieg verbunden sein oder aber den persönlichen Zielen (z.B. Sicherheitsstreben) des Individuums stärker entgegenkommen als die vormalige Tätigkeit als Unternehmer. Ein richtiger Schritt in die Richtung einer differenzierten Sichtweise ist daher die Unterscheidung zwischen erzwungenen Schließungen (z.B. in Form einer Insolvenz) und einer freiwilligen Aufgabe (Woywode 2004b; Harhoff et al. 1995, 1996). Kritik an der Überlebensva-

riable wird auch in Bezug zu deren Bipolarität erhoben, welche der Multilateralität des Erfolgskonzepts gewissermaßen entgegen steht. Gerade wenn dieses Kriterium als alleinige Messgröße herangezogen wird, kann sich der Vorwurf einer Undifferenziertheit oder fehlenden Aussagekraft bemerkbar machen (Koetz 2006: 19; Schulte & Ostermann 2002: 14). In empirischen Studien im Gründungskontext wird deshalb häufig das Überlebenskriterium mit Rentabilitäts- oder Wachstumskennzahlen kombiniert (Fell 1994).

Was den zugrundeliegenden Datensatz einer Arbeit zu Gründungserfolg anbelangt, gilt es einen weiteren Punkt anzusprechen, der sich in einer Vielzahl von empirischen Forschungsarbeiten einschränkend auf deren Aussagekraft auswirkt. Dabei handelt es sich um den sogenannten „Survivor-Bias“. Dieser impliziert, dass in den Untersuchungen gescheiterte Unternehmen keine Berücksichtigung finden und sich die Aussagen lediglich auf die überlebenden Organisationen beziehen, was zu einer Verzerrung der Ergebnisse führt (Brüderl et al. 2007; Witt 2006). Brüderl und Kollegen (2007) zählen im deutschsprachigen Raum mit zu den ersten, die in ihrer 1990 durchgeführten Münchener Gründerstudie auch gescheiterte Organisationen in die Analyse integrierten, eben mit dem Ziel, nach Erfolgs- und Misserfolgskriterien nicht nur in überlebenden Betrieben zu forschen.

Generell dürften die Erläuterungen zur Idee des Gründungserfolgs verdeutlicht haben, dass es sich hier um ein Konstrukt handelt, das mit ansteigendem Alter der gegründeten Entität an Bedeutung verliert. Es wird stattdessen im Laufe der Zeit durch das Konzept des Unternehmenserfolgs ersetzt. Bei dem Gründungserfolg handelt es sich primär um ein Messkriterium, welches auf der organisationalen Ebene angesiedelt ist. Da in der vorliegenden Forschungsarbeit Erfolg auf der Ebene des Entrepreneurs beurteilt wird, kommt ein weiteres Konzept in Betracht, welches auf den eben erwähnten aufbaut.

### 2.2.3.3 Unternehmerischer Erfolg

Bei dem unternehmerischen Erfolg handelt es sich um einen Ansatz, welcher auf der Individualebene verankert ist. Er bezieht sich auf das positive Ergebnis individueller Leistungen in der Rolle als Entrepreneur. Dies kann sowohl im Querschnitt, also zu einem punktuellen Zeitpunkt, als auch im Längsschnitt betrachtet werden. Legt man eine Langfristorientierung zugrunde, bildet die Gesamtheit an unternehmerischen bzw. Gründungsaktivitäten des Einzelnen die Basis für eine historische Beurtei-



lung unternehmerischen Erfolgs. Im Prinzip spiegelt der unternehmerische Erfolg damit die Nachhaltigkeit individueller Gründungsanstrengungen und den Erfolg unternehmerischer Energien wider. Bei Mehrfachgründern setzt sich daher der unternehmerische Erfolg aus multiplen Gründungs- und Unternehmenserfolgen zusammen.

Als Indikatoren für den unternehmerischen Erfolg kommen die in den zwei vorangehenden Unterkapiteln aufgeführten Größen zur Gründungs- bzw. Unternehmenserfolgsmessung in Betracht. Teilweise werden im Entrepreneurship-Kontext, nicht zuletzt mangels Zugang zu objektiven Kennzahlen, subjektive Erfolgseinschätzungen verwendet (Gruber 2010). Adaptiert auf eine Anwendung im Zusammenhang mit unternehmerischem Erfolg, könnte sich dieser beispielsweise am Ausmaß der Zielerreichung des Entrepreneurs orientieren. Dieses Kriterium weist ein Maximum an Subjektivität auf, was aber besonders bei Untersuchungen auf der Mikroebene nicht zwangsläufig negativ sein muss. Dies beruht schlichtweg auf der Tatsache, dass die Erfolgsdefinition von Gründern mehr als nur ökonomische Ziele umfasst. Dies verdeutlicht die Aussage einer Unternehmerin, die im Rahmen einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim interviewt wurde (Leicht et al. 2009: 63): „Beruflicher Erfolg ist für mich wichtig, da er mich stärkt. Unter beruflichem Erfolg verstehe ich finanziellen Erfolg und finanzielle Unabhängigkeit sowie Zufriedenheit im Beruf und mit meiner Arbeit.“ Auch für eine andere Unternehmerin sind intrinsische Zielsetzungen von großer Wichtigkeit, für sie bedeutet Erfolg, zur Lösung von Problemen beizutragen. Dies verschaffe ihr Zufriedenheit und Selbstbestätigung, aber „(d)er Umsatz muss natürlich auch stimmen“ (Leicht et al. 2009: 64). Nichtökonomische Zielgrößen spielen neben den finanziellen Aspekten auf der Mikroebene eine nicht zu unterschätzende Rolle. Walker und Brown (2004: 585) stellen in ihrer Untersuchung von kleineren Unternehmen fest, dass für die Inhaber nicht-finanzielle Aspekte wie persönliche Zufriedenheit, Stolz und ein flexibler Lebensstil gar bedeutsamer sind als der finanzielle Erfolg. Aus diesen Gründen kann es durchaus Sinn machen, zusätzlich zu wirtschaftlichen Kennzahlen, solche Indikatoren heranzuziehen, die den persönlichen Zielsystemen der Individuen entspringen. Einige Erfolgskriterien aus subjektiver Sicht sind in der Folge angeführt (Jacobsen 2003; Koetz 2006: 19ff; Klandt 2006: 13; Klandt 1984):

- Erreichung persönlicher (z.B. einkommensbezogener) und unternehmensbezogener Ziele
- Arbeitszufriedenheit
- Unabhängigkeit, Persönlichkeitsentfaltung
- Prestigezuwachs
- Erfolgreicher Verkauf des Unternehmens
- Schaffung einer beruflichen und ökonomischen Perspektive für die nachfolgende Generation

Eine Alternative bieten die bereits angesprochenen „Perceptual Performance“-Indikatoren (Gruber et al. 2010). Beispielsweise kann ein Unternehmer um eine Einschätzung der wirtschaftlichen Lage seines Betriebes gebeten werden (Leicht et al. 2009, 2012; Schulte & Ostermann 2002: 14). In einem anderen Beispiel sind Führungskräfte oder Unternehmer aufgerufen, die Position ihrer Organisation in Relation zum Wettbewerb zu beurteilen (Covin & Slevin 1989). Zwar stützt sich auch dieses Erfolgsmaß auf ein subjektives Werturteil, doch wird eine Objektivierung vorgenommen, indem nicht die Person selbst sondern die Organisation im Blickpunkt der Erfolgsmessung steht. Die zusätzliche Integration einer Benchmark kann die Perceptual Performance valider ausfallen lassen. Gruber und Kollegen (2010) sagen einem derartigen Erfolgsmaß eine hohe Korrelation zu objektiven Messgrößen des Unternehmenserfolgs nach.

Auch wenn subjektive Kriterien durchaus über Legitimität verfügen, wird eine Vergleichbarkeit des Erfolgs damit stark eingeschränkt. Exemplarisch sei hier der nicht unerhebliche Einfluss der persönlichen Erfahrung auf die Erfolgswahrnehmung angeführt. Im Gründungsbereich etwa weichen die Erfolgseinschätzung von Personen, die sich bereits länger in der beruflichen Selbständigkeit befinden, und Personen, die erst kürzlich gegründet haben, stark voneinander ab. So sind geringere Erfahrungswerte als Unternehmer mit einem weitaus größeren Optimismus korreliert, während die „alte Hasen“ der wirtschaftlichen Lage und den Erfolgsaussichten ihrer Unternehmung pessimistischer gegenüberstehen (Leicht et al. 2009: 243f; Möhlig 1998). Auch die Eintrittsmotive erweisen sich als relevant für die subjektive Beurteilung der Lage. Push-Gründer schätzen die Zukunftsaussichten ihrer unternehmerischen Aktivitäten signifikant schlechter ein als Personen, die nicht „aus der Not heraus“ gründeten. Nicht zu vernachlässigen sind auch geschlechtsspezifische Unterschiede in der Erfolgsbeurteilung.

Frauen gelten im Vergleich zu Männern als kritischer, was die Bewertung ihrer eigenen Leistung betrifft (Sieverding 2003). Falls also ein Zugang zu objektiven Erfolgsmaßen existiert, sollte dieser aktiviert werden, denn, trotz gewisser Variationen in der Interpretation durch den Rezipienten, weisen diese doch die höchste Validität auf, insbesondere dann, wenn absolute Größen eine Relativierung erfahren, indem sie etwa in Bezug zum Branchendurchschnitt, zum Wettbewerb oder zu organisationsinternen Vergleichsparametern gesetzt werden.

Aufbauend auf dem Gründungs- bzw. Unternehmenserfolg wird naturgemäß auch der unternehmerische Erfolg von personalen, organisationalen und externen Einflüssen determiniert. Zum einen steuert die Ausstattung mit individuellen, sozialen und strukturellen Ressourcen den Erfolgsgrad, zum anderen sind es Verhaltens- und Entwicklungsaspekte, die zum Tragen kommen. Die strategische Führung durch den Entrepreneur und die daraus resultierenden Interaktionen auf Betriebsebene sind diesbezüglich von hoher Relevanz. Auch Kontextfaktoren im unternehmerischen Ökosystem spielen eine Rolle, da sie die Handlungsmöglichkeiten erweitern bzw. einschränken (Schaller 2001: 37; Welter 2011). Es schließt sich nun ein Kapitel an, in dem zentrale Treiber und Hemmer unternehmerischen Erfolgs thematisiert werden. Diese bilden die Grundlage für die Identifikation (1) maßgeblich erfolgsgefährdender Kontexte zur Anwendung des Resilienzkonzepts, (2) potenzieller Faktoren, die unternehmerischen Erfolg in Risikokontexten vorantreiben können und (3) eventueller Störgrößen, die im Untersuchungsdesign konstant gehalten werden sollten.

#### **2.2.4 Erfolgspromotoren und Erfolgsstressoren**

Mit diesen konzeptionellen und operativen Erfolgskonzepten im Rücken soll nun ein genauerer Blick auf erfolgsrelevante Faktoren geworfen werden. Hierzu wird zunächst auf die Klassifizierung von Brüderl und Kollegen (2007) zurückgegriffen, die zwischen personenbezogenen, betrieblichen und umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren unterscheiden. Darüber hinaus existiert eine große Bandbreite an alternativen Einteilungen. Moog (2004: 7) etwa differenziert zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Erfolgsdeterminanten. Diese Einteilung wird zu einem späteren Zeitpunkt (Kapitel 3.4) herangezogen und mit den Ergebnissen der Resilienzforschung zu einem gemeinsamen theoretischen Rahmen verschmolzen. Auch wird, in Ergänzung zu Brüderls Modell, in den Bereich der

Umfeldfaktoren dezidiert das individuelle Mikronetzwerk in die Analyse aufgenommen. *Umfeldbezogene Determinanten* sind damit einerseits im mikrosozialen Umfeld und andererseits im unternehmerischen Ökosystem des Gründungsprojekts zu verorten. Von Relevanz sind hier sowohl marktseitige Aspekte als auch die politischen, sozio-kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen. In der letztgenannten Kategorie sind die Instrumente der öffentlichen Gründungsförderung, z.B. Informationsversorgung, Inkubatoren oder die Gründungsberatung, anzusiedeln. Auf das Potenzial dieser Institution für eine erfolgreiche Realisierung unternehmerischer Projekte wird an späterer Stelle (Kapitel 5) eingegangen. Im Bereich der *organisationalen Determinanten* sind Charakteristika organisationaler Struktur, Kultur oder Prozesse von Relevanz. *Personale Determinanten* beruhen auf individuellen Ressourcen und beinhalten mehrerlei Aspekte: Auf der einen Seite sind es intrapersonale Charakteristika und Fähigkeiten, auf der anderen Seite die Kapitalausstattung, die in der unternehmerischen Aktivität zum Tragen kommen oder potenziell verfügbar sind.

#### 2.2.4.1 Personale Einflussfaktoren

Entrepreneure bringen personales Kapital in ihr unternehmerisches Vorhaben ein: eine Ausstattung mit Ressourcen verschiedenster Art, Verhaltensaspekte und nicht zuletzt ihre eigene Persönlichkeit. Auch grundsätzliche Personenmerkmale zeigen, zumindest aus aggregierter Sicht, Auswirkungen auf den Erfolg. Diese können an späterer Stelle bei der Stichprobenauswahl oder der Ergebnisinterpretation von Relevanz sein.

##### 2.2.4.1.1 Personenmerkmale

Alter, Geschlecht, Ethnizität – dies sind wohl die drei wichtigsten Personenmerkmale, hinsichtlich derer in der Forschung signifikante Unterschiede im wirtschaftlichen Erfolg von Gründungen auftreten. Zieht man das Überleben einer Organisation als Erfolgsmaß heran, leistet etwa das *Alter* des Unternehmensgründers einen wichtigen Beitrag zur Varianzaufklärung. Sowohl die Zahl der freiwilligen als auch der unfreiwilligen Schließungen steigt ab einem Alter von 55 Jahren an (Woywode 1998: 214). Ab diesem Alter sinkt also die Erfolgswahrscheinlichkeit, was zu einem großen Teil auf Veränderungen in der Lebensplanung zurückführen sein dürfte. Unterschiede im Erfolg von Gründungsaktivitäten zeigen sich auch in Bezug auf das *Geschlecht*. Vermutlich aufgrund geschlechtsspezifisch un-

terschiedlicher Ressourcenausstattungen und beruflicher Lebensverläufe zeigt sich bei Frauen eine höhere Wahrscheinlichkeit freiwilliger und erzwungener Unternehmensaufgabe (Woywode 1998: 214f). Die Geschlechter unterscheiden sich auch bezüglich der Komponenten, die zu persönlicher Zufriedenheit beitragen. Bei selbständigen Frauen steht in diesem Zusammenhang der Aspekt der individuellen Freiheit der Zeiteinteilung weit oben in der Zielhierarchie (Leicht et al. 2009: 64). Diese Aspekte können auch die verschiedenartige Ausgestaltung der unternehmerischen Tätigkeit bei Frauen, und auch die, im Vergleich zu Männern, geringere Überlebensdauer ihrer gegründeten Betriebe zumindest teilweise erklären (Welter 2011: 171). Darüber hinaus spielt auch die *Ethnizität* eine Rolle. Die Nachhaltigkeit von Gründungen durch Personen mit Migrationsgeschichte ist im Durchschnitt geringer als die von Einheimischen (Di Bella & Leicht 2011). Um eventuelle Unterschiede im Erfolg Selbständiger mit oder ohne interkulturellem Hintergrund genauer zu beleuchten, wird auf den eingangs erwähnten Datensatz des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim zurückgegriffen. Als Indikator wird die Unternehmensgröße, speziell der Umsatz herangezogen, der auf einer Selbstauskunft der Befragungsteilnehmer beruht.

**Tabelle 2.1: Durchschnittlicher Jahresumsatz 2007/08 von Selbständigen (nach Migrationshintergrund)**

|                                  | Selbständige mit Migrationshintergrund |                  | Selbständige ohne Migrationshintergrund |                  |
|----------------------------------|--|------------------|---|------------------|
|                                  | <i>relativ</i>                         | <i>kumuliert</i> | <i>relativ</i>                          | <i>kumuliert</i> |
| bis unter 50.000 Euro            | 39,7%                                  | 39,7%            | 19,4%                                   | 19,4%            |
| 50.000 bis unter 100.000 Euro    | 18,3%                                  | 58,0%            | 10,2%                                   | 29,6%            |
| 100.000 bis unter 500.000 Euro   | 29,8%                                  | 87,8%            | 36,9%                                   | 66,5%            |
| 500.000 bis unter 1.000.000 Euro | 6,4%                                   | 94,2%            | 13,6%                                   | 80,1%            |
| 1.000.000 Euro und mehr          | 5,8%                                   | 100,0%           | 19,9%                                   | 100,0%           |

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (eigene Berechnungen)

In Tabelle 2.1 ist ersichtlich, dass sich Selbständige, die sich in interkulturellen Kontexten befinden, weitaus weniger in den höheren Umsatzklassen wiederfinden. Stattdessen gaben 58 Prozent der befragten Migranten einen Umsatz von weniger als 100.000 Euro pro Jahr an, bei deutschstämmigen Gründern waren dies nur knapp 30 Prozent. Die Überrepräsentanz in den unteren Umsatzbereichen ist auch darauf zurückzuführen, dass ethnische Entrepreneure im Bereich des Kleingewerbes und des Nebenerwerbs stärker vertreten sind als Einheimische. Ein Fakt, der sich wiederum auf den unternehmerischen Erfolg auswirken dürfte, da die Überlebensfähigkeit dieser „kleineren“ Neugründungen als

geringer erachtet werden kann (Leicht et al. 2001). Die genannten Personenmerkmale stehen teilweise in Beziehung zu der Ressourcenausstattung der Individuen.

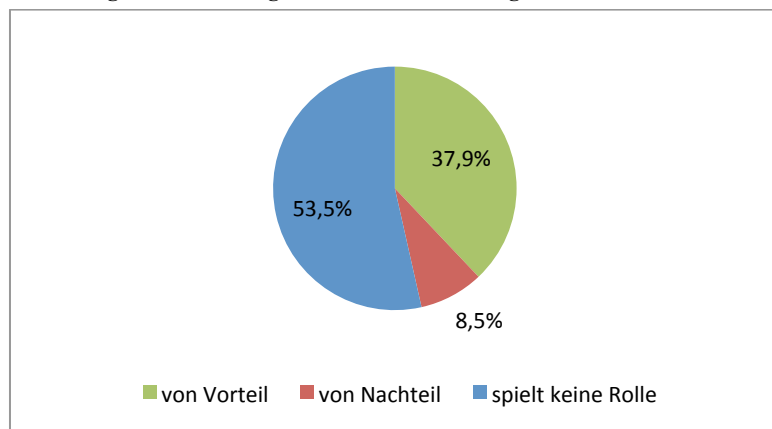
#### 2.2.4.1.2 Individuelle Ressourcenausstattung

Was die erfolgsgestützende Wirkung der individuellen Kapitalausstattung anbelangt, so sind insbesondere die Humankapitalausstattung sowie die Ausstattung mit finanziellem und materiellem Kapital von Bedeutung. Was das *Humankapital* anbelangt, so hat die formale Bildung des Gründers bei Woywode (1998: 215) nur einen geringen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen gezeigt. Stattdessen wird dem spezifischen Humankapital, z.B. Erfahrungen in der Geschäftsentwicklung und in kaufmännischen Funktionen wie Marketing und Vertrieb, einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg zugeschrieben (Heirman & Clarysse 2005).<sup>34</sup> Im Falle ethnischer Gründungen bergen innerhalb der ethnischen Ressourcen gerade kulturelles Wissen und Sprachkenntnisse ein Erfolgspotenzial, da sich diese im Rahmen binnenethnischer Geschäftstransaktionen mit Kunden oder Geschäftspartnern positiv auswirken können (Leicht et al. 2012 & 2009; Oliveira 2007). Neben dem Humankapital können auch privat vorhandenes *Finanzkapital* und Vermögenswerte die Nachhaltigkeit der Gründungsaktivitäten stärken (Penrose 1959). Zusätzlich zu Finanz- und Wissensressourcen ist auch das soziale Kapital des Entrepreneurs von Belang, welches hier im Rahmen der umfeldbezogenen Determinanten behandelt wird.

Wendet man sich unternehmerischem Erfolg im interkulturellen Kontext zu, zeigt sich zunächst mit Blick auf die ethnischen Ressourcen eines Individuums, dass die Herkunft durchaus einen positiven Effekt auf den Marktauftritt haben kann. In dem Datensatz des Instituts für Mittelstandsforschung Mannheim heben immerhin 38 Prozent der befragten Gründerinnen und Gründer mit Migrationshintergrund hervor, dass ihr ethnischer Hintergrund für sie einen Vorteil auf dem Markt darstellt (Abbildung 2.6). Für etwas mehr als die Hälfte spielt er keine größere Rolle und für nur rund neun Prozent ergibt sich ein herkunftsbedingter Nachteil auf dem Markt.

---

<sup>34</sup> Weniger relevant scheint dagegen die technische Expertise von Entrepreneuren zu sein (Heirman & Clarysse 2005).

**Abbildung 2.6: Bedeutung des ethnischen Hintergrunds für den Marktauftritt**

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (eigene Berechnungen)

Betrachtet man jedoch insgesamt das individuelle Human- und Finanzkapital bei ethnischen Entrepreneuren, so sehen sie sich im Schnitt negativeren Vorzeichen gegenüber als dies bei Einheimischen der Fall ist (Kloosterman & Rath 2001: 191; Fairlie & Meyer 1996). Eine Analyse des formellen Bildungsgrades in dem vorgenannten Sample bestätigt dies (Tabelle 2.2). Für einen Vergleich des formalen Humankapitals in Form von Bildung wurde ein kumulativer Bildungsindex kreiert, welcher zwei Bildungswege (Studium, Ausbildung) miteinander kombiniert.<sup>35</sup>

**Tabelle 2.2: Formelle Bildung (nach Migrationshintergrund)**

|               |  | Selbständige mit Migrationshintergrund |                |                       | Selbständige ohne Migrationshintergrund |                |                       |
|---------------|--|--|----------------|-----------------------|---|----------------|-----------------------|
|               |  | <i>absolut</i>                         | <i>relativ</i> | <i>Bildungspunkte</i> | <i>absolut</i>                          | <i>relativ</i> | <i>Bildungspunkte</i> |
| Kein Studium  | Keine Ausbildung (0 Bildungspunkte)          | 387                                    | 27,4%          | 0                     | 12                                      | 3,0%           | 0                     |
|               | In Ausbildung (1 Bildungspunkt)              | 14                                     | 1,0%           | 1                     | 3                                       | 0,7%           | 1                     |
|               | Abgeschlossene Ausbildung (2 Bildungspunkte) | 585                                    | 41,4%          | 83                    | 249                                     | 61,8%          | 124                   |
| Studium       | Keine Ausbildung (3 Bildungspunkte)          | 188                                    | 13,3%          | 40                    | 26                                      | 6,5%           | 19                    |
|               | In Ausbildung (4 Bildungspunkte)             | 12                                     | 0,8%           | 3                     | 1                                       | 0,2%           | 1                     |
|               | Abgeschlossene Ausbildung (5 Bildungspunkte) | 228                                    | 16,1%          | 81                    | 112                                     | 27,8%          | 139                   |
| Bildungsindex |  |  |                | 208                   |   |                | 284                   |

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (eigene Berechnungen)

Die Ergebnisse zeigen ein eindeutiges Bild: Selbständige ohne Migrationshintergrund weisen bei weitem höhere Bildungswerte auf als ihre Pendanten mit ausländischer Herkunft. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass Personen mit Migrationsgeschichte ihre Wurzeln häufig in Ländern haben, die einen geringeren Entwicklungsstand aufweisen als das Einwanderungsland (Kloosterman & Rath

<sup>35</sup> Die Bildungspunkte zur Berechnung eines Bildungsindex werden unabhängig davon vergeben, in welchem Land die Berufsausbildung bzw. das Studium erfolgte.

2001: 189). Aus diesem und weiteren Gründen liegt zusätzlich oftmals eine Unterrepräsentanz von Wissens- und Finanzressourcen in ethnischen Netzwerken vor (Portes & Stepick 1993; DiMaggio & Louch 1998). Besonders vor dem Hintergrund der geringeren Ressourcenausstattung, so argumentieren Kloosterman und Rath (2001: 191), sind ethnische Entrepreneure in ihrer Nutzung von Gelegenheiten auf andere Marktsegmente angewiesen als Einheimische. Nicht selten greifen sie dabei auf Märkte zurück, in denen vergleichsweise geringe Zugangsbarrieren herrschen (Kloosterman & Rath 2001; Fertala 2005).<sup>36</sup> Diese jedoch bergen mit ihrem starken Verdrängungswettbewerb ihre eigenen Gefahren.

Neben dem Bildungsgrad allerdings könnten innerhalb des formalen Humankapitals auch mangelnde Sprachkenntnisse im Einwanderungsland erfolgsgefährdende Effekte mit sich bringen (Fairlie & Meyer 1996: 770; Oliveira 2007). Für den Vergleich des Erfolgs im Datensatz des Instituts für Mittelsstandsforschung der Universität Mannheim wird anstelle der genannten Umsatzindikation ein Perceptual Performance-Indikator herangezogen, um der eigenen Einschätzung Befragter zu ihrer geschäftlichen Situation Raum zu geben. Im Zuge der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, die aktuelle wirtschaftliche Lage ihres Betriebs einzuschätzen. Diese subjektive Erfolgsvariable wird in Relation zu den Sprachkenntnissen der ethnischen Entrepreneure gesetzt (Abbildung 2.7).

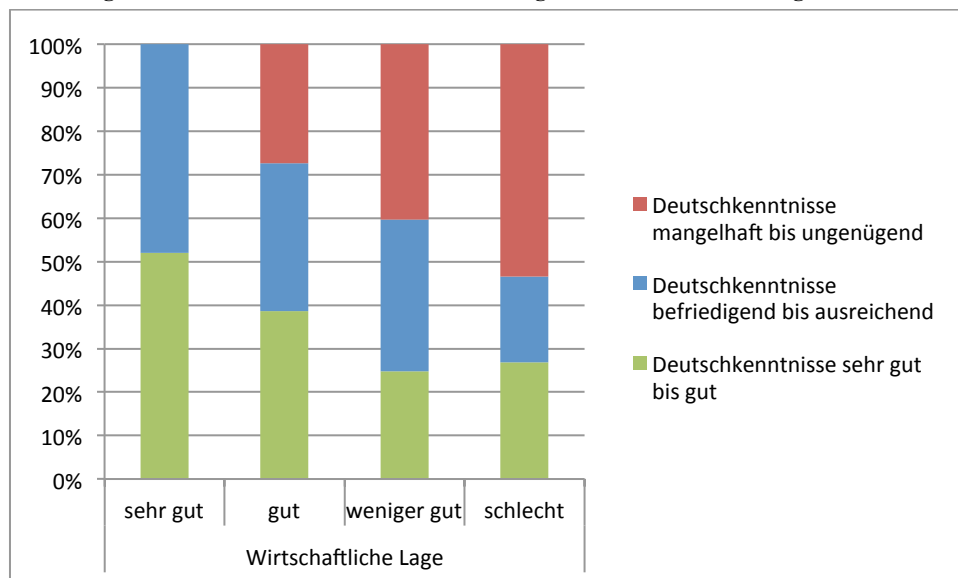
Das Bild, das sich in Abbildung 2.7 zeigt, kann ein Indiz für die Bedeutsamkeit eines Mindestmaßes an Sprachkenntnissen des Einwanderungslandes sein. In der Gruppe, die sich in einer sehr guten wirtschaftlichen Lage befindet, sind keine Personen vertreten, die über mangelhafte bis ungenügende Deutschkenntnisse verfügen. Mehr als 50 Prozent dagegen können gut bis sehr gut Deutsch. Unter denjenigen jedoch, deren Betriebe sich in einer schlechten wirtschaftlichen Lage befinden, weisen über die Hälfte der Personen geringe Kenntnisse der deutschen Sprache auf.

---

<sup>36</sup> Ethnische Entrepreneure, selbst wenn sie weniger entwickelten Gebieten entstammen, sind aber nicht per se in gering qualifizierten Marktsegmenten vorzufinden. Im Silicon Valley etwa haben sich eine Reihe indischer und chinesischer Softwareexperten als erfolgreiche IT-Entrepreneure entpuppt. Einigen Pionieren gelingt es, auch mit Hilfe ihres interkulturellen und ethnischen Kapitals, tatsächliche kreative Zerstörungen von Marktstrukturen durchzusetzen (Kloosterman & Rath 2001: 192).



Abbildung 2.7: Deutschkenntnisse und Einschätzung der wirtschaftlichen Lage



Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (eigene Berechnungen)

Zusätzlich zu allgemeinen Bildungsindikatoren sind also im interkulturellen Kontext die Sprachkenntnisse zu berücksichtigen.

#### 2.2.4.1.3 Persönlichkeitsmerkmale

Mit Entrepreneurship attribuierte *Persönlichkeitseigenschaften*, wie sie bereits eingeführt wurden, könnten vom Prinzip her nicht nur auf die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmensgründung wirken, sondern auch eine Relevanz für den Erfolg besitzen. Ein gutes Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen sowie der Charakterzug der Vorsicht wirken sich positiv auf den Erfolg aus, so Duchesneau und Gartner (1990). Sie heben weiterhin den positiven Einfluss von kommunikativen Fähigkeiten auf den Erfolg hervor. Allgemein allerdings ist zu konstatieren, dass die Erfolgswirkung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale höchst umstritten ist (vgl. Abschnitt 2.1.2.2.1; Koetz 2006; Rauch & Frese 2000). Dies zeigt sich auch bei Schulte und Ostermann (2002): Sie prüfen den Einfluss der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Persönlichkeitstypologie auf den Gründungserfolg. Die Probanden werden hierzu anhand der „Insights“-Profilanalyse, ähnlich dem „Myers-Briggs-Type-Indicator“ (MBTI), aufbauend auf der Jungschen Persönlichkeitstypologie, in mehrdimensionale Persönlichkeitskategorien eingeteilt (Schulte & Ostermann 2002: 27ff). Die Autoren finden keine Korrelationen zwischen dem Persönlichkeitstypus und dem, anhand eines Umsatzindizes gemessenen, Erfolg. Dennoch machen sie eine andere interessante Entdeckung: Die Erfolgsunterschiede lassen sich weniger über statische Profile, sondern vielmehr über individuelle Wanderungsprozesse zwischen den Typologien erklären. Die Ent-

wicklung der Persönlichkeit in Form einer Adaption bzw. „Aneignung verschiedener Persönlichkeitsstile“ (Schulte & Ostermann 2002: 47) wirkt sich in diesem Beispiel positiv auf den Erfolg aus. Obwohl die Studie aufgrund der Messmethodik und der Stichprobengröße nicht als repräsentativ erachtet werden kann, unterstützt sie doch die Thesen, dass es (1) für die Erklärung des unternehmerischen Erfolgs weitaus mehr bedarf als nur der Analyse bestimmter Wesensmerkmale, (2) das adaptive Verhalten des Entrepreneurs von hoher Tragweite sein und (3) die von Röpke (2002) ins Spiel gebrachte Selbstreflexion dabei eine wichtige Rolle spielen könnte.

Insgesamt sei angemerkt, dass sich die Persönlichkeitseigenschaften eines Menschen vermutlich eher auf die Gründungsintention denn auf den Gründungserfolg auswirken (Rauch & Frese 2000; Schaller 2001). Für den unternehmerischen Erfolg hingegen werden vielmehr Eigenschaftsbündel, konkrete Handlungsstrategien und Verhaltensdynamiken verantwortlich gemacht (Koetz 2006: 167ff; Schulte & Ostermann 2002).

#### 2.2.4.1.4 Verhaltensaspekte

Die behavioristische Komponente scheint also eine große Relevanz für den unternehmerischen Erfolg innezuhaben. Das unternehmerische Verhalten beinhaltet die Handlungen von Entrepreneuren in Bezug auf ihre gegründeten und geführten Organisationen. Das strategische und operative *Management* ist hier von Belang. Gerade die Eingangsstrategie, die der Entrepreneur wählt, wirkt sich nachhaltig auf die spätere Struktur von Organisationen aus und hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Erfolgsaussichten unternehmerischer Projekte (Boeker 1989). Doch auch das Verhalten, welches in der privaten und finanziellen Sphäre des mikrosozialen Netzwerks zum Tragen kommt, ist für unternehmerischen Erfolg von Belang, da aus diesen Bereichen sowohl erfolgsträglich als auch erfolgsgefährdende Effekte resultieren können. Unabhängig davon, ob es sich um Herausforderungen in privaten oder beruflichen Gefilden handelt, kann sich der Umgang mit Umwälzungen und Krisen (*Coping*) als erfolgsentscheidend herausstellen (Patzelt & Shepherd 2011; Shepherd et al. 2011; Teece 2007; Geroski & Gregg 1997; Akande 1992). Fehlentscheidungen oder Fehlverhalten von Entrepreneuren können dazu führen, dass unternehmerische Projekte unter turbulenten Umständen scheitern. Zu den typischen Fehlern von Führungspersonen zählt Langvardt (2007: 42ff) die folgenden Punkte:

- „Micro versus macro thinking“: Vernachlässigung strategischer Überlegungen aufgrund einer starken operativen Einbindung des Entrepreneurs
- „Short versus long term goals setting“: Kurzsichtige Erfolgsmessung auf Druck interner oder externer Stakeholder anstelle einer langfristigen Erfolgsperspektive
- „Fixing versus reinventing the business“: Fokus auf die Problemlösung statt auf Innovationen dank neuer Opportunities
- „Failing to understand and manage the culture“: Fehlendes Verständnis für die Unternehmenskultur in Krisenzeiten
- „Losing track of the customer“: Konzentration auf interne Prozesse und Herausforderungen anstelle einer kundenorientierten Neustrukturierung und bspw. Kooperationen mit Kunden

Außer der Vermeidung dieser oder ähnlicher Managementfehler kann es gerade in kleineren Unternehmen auch durchaus erfolgsgestimmend sein, wie viel seiner Arbeitskraft der Entrepreneur investiert, nicht zuletzt da er dadurch Personalausgaben einzusparen vermag. Im interkulturellen Kontext zeigen sich hier Unterschiede zwischen Einheimischen und ethnischen Entrepreneuren. Betrachtet man die durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten, arbeiten Gründer mit Migrationshintergrund im Schnitt viereinhalb Stunden mehr als deutschstämmige Gründer (Tabelle 2.3).

**Tabelle 2.3: Wochenarbeitszeiten von Selbständigen**

|   | Selbständige mit Migrationshintergrund |        | Selbständige ohne Migrationshintergrund |        |
|---|--|--------|---|--------|
| Durchschnittliche Wochenarbeitszeit (in Std.) | 57,5                                   |        | 53,0                                    |        |
| 81-100 Stunden                                | 13,6%                                  | 13,6%  | 5,6%                                    | 5,6%   |
| 61-80 Stunden                                 | 24,5%                                  | 38,2%  | 19,6%                                   | 25,2%  |
| 41-60 Stunden                                 | 39,6%                                  | 77,7%  | 47,6%                                   | 72,8%  |
| 21-40 Stunden                                 | 16,8%                                  | 94,5%  | 19,1%                                   | 91,9%  |
| 0-20 Stunden                                  | 5,5%                                   | 100,0% | 8,1%                                    | 100,0% |

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (eigene Berechnungen)

Der höhere Arbeitseinsatz birgt aber, neben seinen positiven Effekten, auch Gefahren auf personaler Ebene, besonders gesundheitlicher Art (Taşkan-Karamürsel et al. 2007). Daher kann die Arbeitsintensität nicht eindeutig als erfolgszu- oder abträglich eingestuft werden. Dennoch mag es sinnvoll sein, diese Differenzen, die ethnien- oder auch branchenbedingt sein können, im Forschungsdesign zu berücksichtigen.

#### 2.2.4.2 Organisationale Einflussfaktoren

Nach der Erörterung personenbezogener Determinanten stehen nun organisationale Faktoren im Vordergrund. Dabei wird abermals zunächst in einer aggregierten Perspektive auf grundsätzliche Charakteristika von Organisationen und deren Einfluss auf den Erfolg geblickt.

##### 2.2.4.2.1 Organisationsmerkmale

Vergleichbar mit den Personenmerkmalen lassen sich auch organisationale Charakteristika identifizieren, welche sich in die eine oder andere Richtung auf den Erfolg von Gründungsprojekten auswirken. Woywode (1998: 212f) untersucht diese Wirkungszusammenhänge im Detail. Dabei zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit einer freiwilligen Schließung von Unternehmen mit zunehmender *Unternehmensgröße* sinkt. Auch das *Unternehmensalter* ist von Bedeutung: je älter das Unternehmen, desto geringer die Insolvenzwahrscheinlichkeit.<sup>37</sup> Die *Rechtsform* hat einen bedeutsamen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Betriebes, der *Diversifikationsgrad* eines Unternehmens verringert zwar die Wahrscheinlichkeit einer freiwilligen Unternehmensschließung, nicht aber die einer Insolvenz. Auch die *Eigentumsstruktur* zeigt eine Wirkung: Betriebe, die sich vollständig in privater Hand des Eigentümers befinden, werden signifikant seltener geschlossen als solche, die Eigentum anderer Unternehmen sind. Letztere allerdings weisen eine geringere Insolvenzwahrscheinlichkeit auf. Dabei gilt es zu beachten, dass jeweils die *Wirtschaftszweizugehörigkeit* einen signifikanten Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit ausübt (Woywode 1998: 15f). Gerade diese genannten organisationalen Merkmale mit ihren unterschiedlichen Wirkungen gilt es, bei einer Untersuchung des unternehmerischen Erfolgs möglichst konstant zu halten.

##### 2.2.4.2.2 Organisationale Ressourcenausstattung

Gerade im Gedankengut des RBV (Barney 1991) hängt der Erfolg eines unternehmerischen Projektes von dem eingesetzten Bündel an Ressourcen ab. Für neu gegründete Betriebe besteht dabei eine grundsätzliche Herausforderung darin, eine erste Ressourcenbasis (Human-, Substanz-, Finanz- und Organisationskapital) zur Stabilisierung der Gründung aufzubauen und aufrechtzuerhalten (Penrose 1959). Drei Ansätze, die dieses Phänomen genauer unter die Lupe nehmen sind die der „Liability of

---

<sup>37</sup> In Bezug auf freiwillige Schließungen ergeben sich hier allerdings keine eindeutigen Ergebnisse.

Newness“, der „Liability of Smallness“ und der „Liability of Adolescence“. Die Liability of Newness (Aldrich & Auster 1986) führt das Ausscheiden neugegründeter Betriebe auf spezifische Hürden zurück, die dem jungen Alter der Organisation geschuldet sind. Barrieren ergeben sich einerseits aufgrund einer fehlenden Legitimation, eines starken Wettbewerbs oder einer geringen Marktakzeptanz. Andererseits wirken sich interne Gegebenheiten hinderlich auf eine nachhaltig erfolgreiche Etablierung der Organisation aus. Hier sind insbesondere die Herausforderungen der Rekrutierung qualifizierten Personals und der adäquaten Gestaltung organisationaler Strukturen und Rollen zu nennen. Nicht nur das Alter, auch die Größe hat einen Einfluss auf das Überleben von Betrieben. Die Liability of Smallness (Birch 1979), die für eine Vielzahl junger Unternehmen zusätzlich gegeben ist, wird wiederum auf das Problem der Personalrekrutierung und darüber hinaus auf deren geringere Kapitalausstattung und einen schwierigeren Zugang zum Kapitalmarkt zurückgeführt. In einer etwas späteren Entwicklungsphase kann die Liability of Adolescence zum Tragen kommen (Brüderl et al. 1992; Brüderl & Schübler 1990). Trotz dessen Erwünschtheit kann ein starkes Wachstum innerhalb eines kurzen Zeitfensters für eine Organisation zu einer Zerreißprobe werden. Zentrale Probleme, die hier auftreten können, betreffen einerseits den Personalbereich und andererseits die Finanzierung. Krisen im Personalbereich sind einerseits oftmals wiederum auf die Rekrutierungsthematik zurückzuführen. Andererseits stellt gerade ein starkes Personalwachstum die existierende Belegschaft vor gewisse Hürden, sowohl was die Integration der neuen Mitarbeiter als auch den Aufbau notwendigen Wissens angeht. Was die Finanzen betrifft, so kann das Ende einer Finanzierungsrunde im Falle einer externen Startup-Finanzierung (z.B. Venture Capital) oder, im kleineren Stil, des Gründungszuschusses der Bundesagentur für Arbeit für ein Unternehmen eine große Herausforderung darstellen.

#### 2.2.4.2.3 *Organisationale Dynamiken und Management*

Zusätzlich zu den Determinanten, die in direkter Verbindung mit der Kapitalausstattung stehen, haben Dynamiken innerhalb der Organisation Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Als maßgeblicher Akteur erweist sich hier die Unternehmensleitung. Sie ist es, die Prozesse des *organisationalen Wandels* (Beck et al. 2008; Hannan & Freeman 1984) anstößt sowie die Strategie bei internen Konflikten oder Umwälzungen in der externen Umwelt bestimmt. Auch weitere Dynamiken, die sich als erfolgsbestimmend auswirken können, sind im *Management* zu verorten. Dies betrifft etwa personellen

Wechsel in der Unternehmensleitung. All diese Entwicklungen können sich erfolgsförderlich oder aber erfolgsabträglich auswirken. Was das Verhalten von Führungspersonen anbelangt, so wurde dies bereits in den personenbezogenen Determinanten angerissen. In Ergänzung zu den bereits auf der Mikroebene angesprochenen Managementfehlern können weitere interne Krisenursachen benannt werden, die als ursächlich für erfolgsgefährdende Situationen gelten. Eine Befragung des Zentrums für Insolvenz und Sanierung (ZIS) an der Universität Mannheim unter 124 Insolvenzberatern ergab, dass einem Großteil der Unternehmenskrisen organisationsinterne Ursachen, welche speziell dem Management zuzuordnen sind, zugrunde liegen (ZIS 2006: 6f). Als größte Gefahren für den Erfolg haben sie ein fehlendes Controlling, Finanzierungslücken und ein unzureichendes Debitorenmanagement identifiziert. Auch eine autoritäre und rigide Führung sowie ungenügende Transparenz und Kommunikation wurden mit als Hauptgründe für Unternehmensinsolvenzen genannt. Dies ist ein Hinweis darauf, dass auf organisationaler Ebene auch der *Unternehmenskultur* ein erfolgsmoderierender Effekt zukommen dürfte. Entfernt man sich nun von der Person und deren Organisation, treten zusätzliche Erfolgseinflussfaktoren zutage. Auf diese Komponenten wird im Rahmen der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren eingegangen.

#### 2.2.4.3 Umfeldbezogene Einflussfaktoren

Wie gesehen wirken sich die Bedingungen und Einflussfaktoren zum Zeitpunkt der Gründung unmittelbar und langfristig auf die organisationalen Institutionen und mittelbar auch auf den Unternehmenserfolg aus (Stinchcombe 1965; Kimberly 1979; Boeker 1989; Simons & Roberts 2006). Vor, während und nach der Gründung moderiert der Kontext des Umfelds das unternehmerische Handeln des Einzelnen ebenso wie das organisationale Verhalten (Schaller 2001; Welter 2011). Dementsprechend können sowohl erfolgszuträgliche als auch kritische Ereignisse und Prozesse im Umfeld verankert sein. Näher betrachtet werden hier drei Gebiete: die institutionellen Rahmenbedingungen, der Markt und das soziale Netzwerk.

##### 2.2.4.3.1 Institutionelle Rahmenbedingungen

Rechtliche, politische und sozio-kulturelle Konditionen moderieren das Gründungsverhalten von Individuen und geben den Rahmen vor, in welchem unternehmerischer Erfolg realisiert werden kann

(Shane 2003). Einen direkten Einfluss auf den Erfolg unternehmerischen Handelns haben sie allerdings nicht. Vielmehr moderieren die institutionellen Rahmenbedingungen die Gründungsintention von Individuen und wirken sich eher indirekt auf den Gründungserfolg aus, indem der Zugang zu wertvollen Erfolgsfaktoren (z.B. Finanzkapital, Netzwerkressourcen) im Rahmen von staatlichen, regionalen und lokalen Transferleistungen und Förderinitiativen ermöglicht wird (Sternberg et al. 1997). Nichtsdestotrotz ist es möglich, dass sich Veränderungen im unternehmerischen Ökosystem negativ auf ein unternehmerisches Projekt ausüben. Beispiele hierfür wären etwa die Einführung strikterer rechtlicher Auflagen oder Abschaffungen von Steuerbegünstigungen für bestimmte Industrien.

#### 2.2.4.3.2 *Marktfaktoren*

Ein Bereich, welchem eine große Macht über den unternehmerischen Erfolg zuzusprechen ist, ist der Markt. Dies gilt sowohl für nachfragebezogene Opportunitätsstrukturen und Dynamiken als auch für die (relative) Wettbewerbsposition und Entwicklungen, die sich auf der Angebotsseite ergeben. Was die Nachfrage betrifft, ist erfolgsbestimmend, ob interessante unternehmerische Gelegenheiten existieren und der Zugang zu diesen nicht durch überdimensionierte Eintrittsbarrieren verwehrt ist (Kloosterman & Rath 2001; Shane 2003). Im Falle einer Ausnutzung unternehmerischer Opportunitäten durch den Entrepreneur muss auch ein Wachstum möglich sein, welches einerseits durch das *Marktpotenzial* auf Kundenseite und andererseits auch durch die Aktivitäten des Wettbewerbs determiniert wird. In diesem Kontext ist auch die Existenz ethnischer Märkte zu nennen, die auf eine kulturspezifische Nachfrage zurückzuführen ist. Teilweise schlägt sich diese marktseitige Ethnisierung auch in einer geografischen Konzentration, in Form von ethnischen Enklaven, nieder (Aldrich & Waldinger 1990). Verbunden sind diese Strukturen jeweils mit Aspekten, die sich einerseits stabilisierend und andererseits aber auch abträglich auf den Erfolg auswirken können.

Porter (1979) nimmt die Angebots- und die Nachfrageseite in sein Fünf-Kräfte-Modell auf und macht die Wettbewerbsintensität, Markteintrittsbarrieren, Käufer- und Lieferantenmacht und die Gefahr durch Substitute für die strategische Ausrichtung einer Unternehmung und den resultierenden Erfolg verantwortlich. Weisen die einzelnen *Wettbewerbskräfte* in diesem Modell hohe Ausprägungen auf, lassen sich damit auch Risikobereiche identifizieren, was für den empirischen Teil dieser Arbeit von

Relevanz ist. Gerade im interkulturellen Kontext konnte festgestellt werden, dass ethnische Entrepreneure tendenziell eher in wettbewerbsintensiven Branchen mit geringen formellen Eintrittsschranken aktiv sind (Kloosterman & Rath 2001).

Nicht nur die marktseitigen Rahmenbedingungen, auch auftretende *Marktdynamiken* können den unternehmerischen Erfolg beeinflussen. Finanz- oder Wirtschaftskrisen ebenso wie negative Branchentendenzen sind klassische externe Schocks, die das Überleben eines Unternehmens in Gefahr bringen können. Doch nicht nur makroökonomische Krisen sind von Belang, teilweise greift bereits eine Budgetreduzierung oder gar der Verlust eines wichtigen Kunden das unternehmerische Fundament stark an. Zu erfolgsgefährdenden Faktoren zählen auch Geschäftsmodellinnovationen von Wettbewerbern, die selbst etablierte Unternehmen vor große Herausforderungen stellen können (Dewald & Bowen 2010: 198; Sutcliffe & Vogus 2003). In diese Kategorie fallen Innovationen, seien es Produkt-, Service-, Prozess- oder Technologieinnovationen, die eine fundamentale Veränderung marktseitiger Strukturen bewirken können (Schumpeter 1911; Dewald & Bowen 2010).

Auf der anderen Seite haben aber auch die Entrepreneure oder Organisationen selbst die Möglichkeit, Entwicklungen anzustoßen und neue Märkte zu kreieren (Schumpeter 1911). Speziell bei den Entrepreneuren und Organisationen, die nicht den etablierten Pfaden folgen, sind adaptive Kapazitäten zur Anpassung an sich wandelnde Umweltgegebenheiten erfolgsentscheidend (Aldrich & Martinez 2005: 359).

#### 2.2.4.3.3 Soziale Faktoren

Eine hohe Bedeutsamkeit für den unternehmerischen Erfolg kommt sozialen Ressourcen zu (Debrulle 2012; Brüderl et al. 2007; Davidsson & Honig 2003; Brüderl & Preisendörfer 1998). Brüderl und Preisendörfer (1998) identifizieren drei Aspekte, die eine nachweislich positive Wirkung auf die Performance haben: (1) Der Gründer ist Teil eines Netzwerks von anderen Unternehmern, (2) der Gründer erhält praktische Unterstützung von einem Lebenspartner und (3) der Gründer erhält emotionale Unterstützung von einem Lebenspartner. Eine gute Einbindung in ein *unternehmerisches Netzwerk* sowie die aktive und positiv-emotionale Unterstützung durch einen *Lebenspartner* scheinen demzufolge kritische Erfolgsfaktoren für Entrepreneure zu sein. Dencker und Kollegen (2009) bestätigen den för-



derlichen Einfluss von emotionaler Unterstützung durch Angehörige auf die Überlebenswahrscheinlichkeit neugegründeter Firmen. Eine Besonderheit kann sich dabei im interkulturellen Kontext ergeben, denn ethnische Entrepreneure können zusätzlich auf spezifische soziale Ressourcen, die ethnischen Ressourcen, zurückgreifen. Gerade im Kontext unternehmerischer Vorhaben wird die unterstützende Wirkung einer häufig beobachteten „reaktiven Solidarität“ in ethnischen Gemeinschaften hervorgehoben (Oliveira 2007).

Faktoren im sozialen Umfeld können aber auch erfolgshemmend wirken und ein Auslöser für unternehmerische Krisen sein. Denkbar sind hier Vorfälle oder Krisen, die Personen in dessen engem Umfeld betreffen und die sich auf die Leistungsfähigkeit und -motivation des Entrepreneurs auswirken. Auch kann es sich in bestimmten Kontexten als erfolgsabträglich erweisen, wenn die angesprochene praktische oder emotionale Unterstützung durch den Lebenspartner fehlt oder, z.B. aufgrund einer Trennung, entwindet. Auf diese Aspekte wird im empirischen Teil der Arbeit noch näher eingegangen.

### **2.2.5 Erfolgsverständnis der Arbeit**

Mit einer kurzen Reprise der Debatte zu Sinn und Unsinn der *Erfolgsfaktorenforschung* hat die Diskussion zu Erfolgsfaktoren im Entrepreneurship-Kontext in diesem Forschungsbeitrag ihren Anfang genommen. Für die Grundsteinlegung einer Resilienzforschung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften ist der in Kapitel 2.2.1 eingeleitete Diskurs von nicht zu unterschätzendem Wert und im Kern ergeben sich daraus die folgenden Anforderungen für Forschungsarbeiten zu unternehmerischer Resilienz:

- Eine Untersuchung der Thematik sollte theoriegeleitet und mit einer starken theoretischen Fundierung erfolgen.
- Eine Modellierung für quantitative Studien sollte Rücksicht auf Interdependenzen zwischen den unabhängigen Variablen nehmen, was eine gewisse Kenntnis der Einflussfaktoren auf Resilienz und der Beziehungen untereinander voraussetzt.
- Der Kontext (inklusive nicht-operationalisierter Störgrößen), in dem sich Erfolg bzw. Resilienz realisiert, muss Berücksichtigung finden.

- Für das Studiendesign ist eine historische Perspektive einer rein punktuellen Untersuchung vorzuziehen.
- In der Erhebungsstrategie darf das „Key Informant“-Problem nicht außer Acht gelassen werden.
- In die Untersuchung sollten auch gescheiterte unternehmerische Aktivitäten und „Non-Survivors“ Aufnahme finden.

Ausgehend von den Herausforderungen, denen sich gerade die empirische Erfolgsforschung zu stellen hat, wurden unterschiedliche Herangehensweisen in der Messung von Unternehmens-, Gründungs- und unternehmerischem Erfolg diskutiert. Im Anschluss wurden der Forschung für die drei Ebenen der Person, der Organisation und des Ökosystems exemplarische Erfolgspromotoren und Erfolgsstressoren entnommen, die in der späteren empirischen Untersuchung Berücksichtigung finden können. Tabelle 2.4 fasst diese zusammen und bildet zugleich die Basis für eine weitere Elaboration im Verlaufe der Arbeit.

**Tabelle 2.4: Ausgewählte erfolgsförderliche und erfolgsabträgliche Faktoren**

|                             | <b>Potenzielle Erfolgspromotoren</b>  | <b>Potenzielle Erfolgsstressoren</b>   |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Personenbezogen</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humankapitalressourcen</li> <li>▪ Finanzkapitalressourcen</li> <li>▪ Persönlichkeitsaspekte</li> <li>▪ Verhalten (z.B. Adaption, Coping)</li> <li>▪ Arbeitseinsatz</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterausstattung mit Humankapital (z.B. Sprachkenntnisse)</li> <li>▪ Unterausstattung mit Finanzkapital</li> <li>▪ Persönlichkeitsaspekte</li> <li>▪ Verhalten (z.B. Maladaption, Managementfehler)</li> <li>▪ Überarbeitung</li> </ul> |
| <b>Organisationsbezogen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationales Kapital</li> <li>▪ Diversifikation</li> <li>▪ Solide Finanzierungsstruktur</li> <li>▪ Dynamische und adaptive Kapazitäten</li> <li>▪ Aspekte der Unternehmenskultur</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterausstattung mit organisationalem Kapital (speziell Finanzkapital)</li> <li>▪ Organisationaler Wandel</li> <li>▪ Managementwechsel</li> <li>▪ Wachstumsherausforderungen</li> <li>▪ Aspekte der Unternehmenskultur</li> </ul>       |
| <b>Umfeldbezogen</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opportunitätsstrukturen und Zugang zu Ressourcen</li> <li>▪ Gründungsqualifizierung</li> <li>▪ Marktpotenzial, spezifische Nachfrage</li> <li>▪ Moderate Wettbewerbskräfte</li> <li>▪ Soziale Netzwerkressourcen (speziell Einbindung in ein unternehmerisches Netzwerk, Unterstützung durch einen Lebenspartner)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung v. Institutionen bzw. Opportunitätsstrukturen</li> <li>▪ Negative Marktentwicklungen</li> <li>▪ Starke Wettbewerbskräfte</li> <li>▪ Kritische Ereignisse und Entwicklungen im mikrosozialen Netzwerk</li> </ul>             |

Quelle: Eigene Darstellung

Bei einer gesonderten Betrachtung der Determinanten im interkulturellen Kontext haben sich dabei einige Erfolgspotenziale, die speziell für ethnische Entrepreneure gelten, gezeigt. Wie aber, auch dank eines Rückgriffs auf einen verfügbaren Datensatz zur Migrantenökonomie in Baden-Württemberg und

Nordrhein-Westfalen, beschrieben wurde, stehen dem eine Reihe an erfolgsgefährdenden Faktoren gegenüber. Diese können, gemeinsam mit der im Durchschnitt geringeren Überlebensfähigkeit der Betriebe von Gründern mit Migrationsgeschichte, aus der Erfolgsperspektive heraus eine erhöhte Risikoexposition darstellen.

Ziel ist es nun, diesen *unternehmerischen Erfolg* trotz multipler Risikofaktoren einer näheren Analyse zu unterziehen. Die Arbeit baut dabei auf ein biografisches Konzept von unternehmerischem Erfolg auf. Dieses ist auf der Mikroebene verankert und bezieht sich auf das Ergebnis unternehmerischer Leistungen eines Individuums. Für dessen Messung sind damit sowohl aktuelle als auch vergangene Entrepreneurship-Aktivitäten von Relevanz. Aufgrund der Multidimensionalität des Konstrukts kommt im empirischen Teil ein Index aus mehreren Erfolgsindikatoren zur Anwendung. Da die unternehmerischen Tätigkeiten eines Individuums in ein komplexes Gefüge aus personalen, organisationalen und umweltbedingten Faktoren eingebettet sind, kann der Erfolg (oder Misserfolg) als ein Resultat dieser Interaktionsprozesse verstanden werden. Dem Entrepreneur selbst, mit seinen Persönlichkeitscharakteristika, Verhaltensweisen und Ressourcen, kommt dabei eine entscheidende Rolle zu – sowohl was die Kreation von Erfolgchancen anbelangt als auch den Umgang mit erfolgsgefährdenden Umständen. Um jedoch personenübergreifende Parameter nicht außen vor zu lassen, wird auf einen kombinatorischen Ansatz bei der Bestimmung von Erfolgsdeterminanten zurückgegriffen.

Der Erfolg ist wünschenswert, doch was ist mit den Projekten, in denen bereits eine schlechte Performance oder gar eine unternehmerische Krise vorliegt? Auf diese Frage hat die klassische Erfolgsforschung keine Antwort. Sie ist vielmehr Gegenstand der Resilienzforschung. Im Vorgriff auf die sich anschließenden Kapitel kann bereits an dieser Stelle konstatiert werden, dass die Konstrukte des Erfolgs und der Resilienz gewisse Ähnlichkeiten aufweisen. Bei der Resilienz handelt es sich, grob gesprochen, um Erfolg trotz multipler Risiken. Ebenso wie die Erfolgsforschung strebt auch die Resilienzforschung nach einer Isolation von Faktoren, die zu einer positiven Entwicklung beitragen. Die Resilienzforschung greift hierbei allerdings auf andere Konzepte und Methoden zurück und gestaltet sich insgesamt als weniger statisch im Vergleich zum Gros der Erfolgsforschung. Tatsächlich liegt in dem Universalitätsanspruch und der Statik der Erfolgsfaktorenforschung ein großes Manko begründet,

denn in der realen Welt ist nicht davon auszugehen, dass universelle Erfolgsfaktoren, die für die große Mehrheit gelten, tatsächlich existieren. Der historische, räumliche, soziale, organisationale und zeitliche Kontext wirkt mit zu hoher Intensität auf unternehmerische Aktivitäten, als dass von einer derartigen Annahme ausgegangen werden kann.<sup>38</sup> Dass dieser Kritikpunkt durchaus wahrgenommen wird, zeigt eine Hinwendung zu flexibleren Modellen, wie etwa dem „Dynamic Capabilities“-Ansatz von Teece (2007). Auch unterliegt die Resilienzforschung im Gegensatz zur Erfolgsforschung weniger dem Vorwurf der Kurzfristorientierung. Erfolg hat ein sehr wechselhaftes Temperament und ist in den meisten Fällen endlich. Das Resilienzkonzept hingegen ist per se auf Prävention, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet.

---

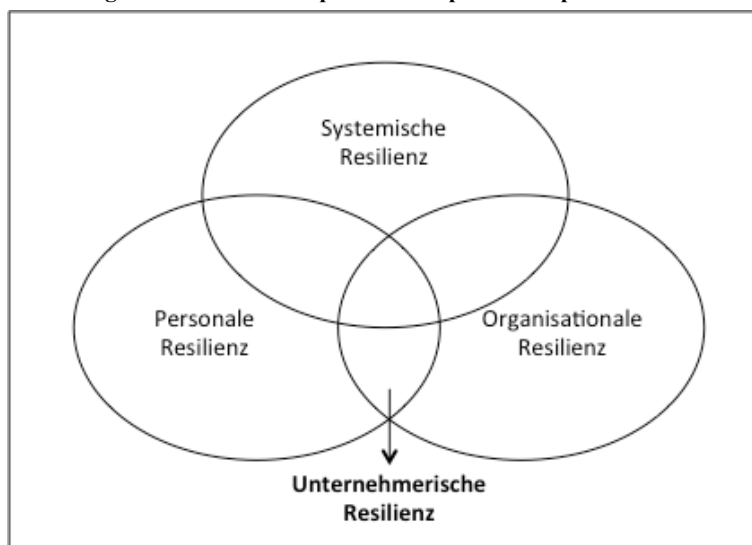
<sup>38</sup> In der Organisationsforschung hat sich beispielsweise gezeigt, dass Strategien, die sich in der Startup-Phase bewährt haben, sich oftmals nicht dauerhaft als zuträglich erweisen und zur Erfolgssicherung demnach eine Anpassung der strategischen Marschroute vonnöten ist (Kimberly 1979). Auch je nach Industrie oder räumlicher Ansiedelung ergeben sich unterschiedliche Erfolgsfaktoren.

### 3 Resilienz aus theoretischer Perspektive

Unternehmerisch tätig zu sein, bringt ein hohes Maß an Gestaltungsmöglichkeit und Freiraum, aber auch eine Vielzahl an Problemen mit sich (Schulte & Ostermann 2002: 17). Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen sind Entrepreneurere einem größeren Ausmaß an Stress ausgesetzt (Jensen 2012; Patzelt & Shepherd 2001; Akande 1992), was u.a. auf eine höhere Risikoexposition, Unsicherheit und insbesondere auch eine stärkere Arbeitsbelastung (Harris et al. 1999) zurückzuführen ist. „Rejection, dissatisfaction, and a sense of failure follow the entrepreneur like an inseparable shadow“ (Kets de Vries 1977: 51). Und nicht nur mit diesen latenten Stressoren gilt es erfolgreich umzugehen, auch unvorhergesehene Ereignisse können die Unternehmung, und nicht selten die finanzielle Existenz von Entrepreneurern ernsthaft in Gefahr bringen. Resilienz ist gefragt – die Widerstandsfähigkeit gegenüber erfolgsgefährdenden Faktoren, welche sowohl auf individueller als auch auf personenübergreifenden Ebenen zum Tragen kommen kann.

Die Forschung zu Resilienz in der unternehmerischen Welt steht dabei noch am Anfang. Diese Arbeit soll einen Beitrag zu einer theoretischen Fundierung und zugleich auch kritischen Diskussion des Konzepts im Entrepreneurship-Kontext liefern. Die unternehmerische Resilienz stellt dabei eine Schnittmenge zwischen personaler und organisationaler Resilienz dar (Abbildung 3.1). Zusätzlich gilt es auch systemische Dynamiken zu berücksichtigen.

**Abbildung 3.1: Resilienzkonzepte im Entrepreneurship-Kontext**



Quelle: Eigene Darstellung

Dieses dritte Kapitel stellt theoretische Ansätze der Resilienzforschung vor, die sich mittelbar und unmittelbar im Entrepreneurship-Bereich bewegen. Zunächst steht die personale Resilienz, die in der Psychologie eingehend erforscht wird, in Kapitel 3.1 im Vordergrund. Ausführlich wird auf entwicklungs- und persönlichkeitspsychologische Konzepte eingegangen, die den Grundstein für das entwickelte Untersuchungsmodell zu unternehmerischer Resilienz bilden. Ergänzt werden die Erkenntnisse aus der Psychologie in Kapitel 3.2 mit Einsichten zu Resilienz auf der Ebene evolutionärer Systeme. Die Idee der organisationalen Resilienz wird in Kapitel 3.3 näher in Augenschein genommen. In diesem Zusammenhang wird auch die Bedeutung der personalen Resilienz innerhalb von Organisationen zur Sprache kommen. Das für die Primäruntersuchung entwickelte Modell in Kapitel 3.4 bettet die personale Resilienz dann, in Kombination mit den Erkenntnissen aus der systemischen und organisationalen Forschung, in einen unternehmerischen Kontext ein.

### **3.1 Personale Resilienz**

Wie kann es sein, dass ein Mensch, nachdem er existenziell vor dem Abgrund stand, sich rasch erholt und seine Lebensfreude wiederfindet, während ein anderer an einer vergleichbaren Situation verzweifelt? Wieso gerät ein Jugendlicher im Laufe seiner Entwicklung auf die schiefe Bahn, während ein anderer mit einem ähnlichen Hintergrund durch private und schulische Glanzleistungen brilliert? Worin dieses „Geheimnis einer robusten Seele“ liegt, fragt sich auch die Süddeutsche Zeitung (2012) und führt den Fall Natascha Kampusch an – eine junge Frau, die sich nach acht Jahren Martyrium als lebensfroher Mensch in der Öffentlichkeit präsentierte. Eine Antwort auf diese Fragen stellt die Forschung zu personaler Resilienz bereit. Sie geht hierbei weit zurück in die individuelle Entwicklung und sucht nach schützenden Aspekten in der Jugend, frühen Kindheit und gar im pränatalen Stadium eines Individuums. Die Erkenntnisse der psychologischen Resilienzforschung stehen in den nächsten Kapiteln im Vordergrund.

#### **3.1.1 Die Evolution der psychologischen Resilienzforschung**

Die Frage, wie Menschen mit latenten Risikobedingungen, kritischen Ereignissen und sich verändernden Umweltgegebenheiten umgehen, beschäftigte die wissenschaftliche Psychologie bereits in jungen Jahren (Masten & Reed 2002: 74). Als Ausgangspunkt diente dabei primär die Erforschung von un-

günstigen Ausgangsbedingungen, Konflikten und massiven Störungen des Gleichgewichts für die Entwicklung der menschlichen Psyche (Masten & Reed 2002: 75; Müller & Petzold 2003: 2). „For many years mental health professionals tended to focus almost exclusively on the negative effects of biological and psychosocial risk factors by reconstructing the life histories of individuals with persistent behavior disorders or serious emotional problems“, bemerkt Werner (2005: 11). Diese *Risikoforschung* dominierte lange Zeit das wissenschaftliche Feld. Erst mit Beginn der 1970er Jahre wendete sich das Blatt. Forschende beschäftigten sich fortan verstärkt mit der Frage, welche Qualitäten dafür verantwortlich sind, Menschen unter widrigen Umständen zu stärken und ihnen eine effektive Bewältigung erleichtern (Seligman 2002; Antonovsky 1996).<sup>39</sup> Damit rückte die Identifikation und Förderung positiver individueller Ressourcen im Rahmen des sich entwickelnden Forschungsfelds der *Positiven Psychologie* an die Seite des traditionellen Ansatzes der Pathogenese.

#### 3.1.1.1 Zwei Entwicklungslinien: Risikoforschung und Positive Psychologie

Obwohl die Resilienzforschung der Positiven Psychologie zuzuordnen ist, spielen für sie die Erkenntnisse der Risikoforschung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Betrachtet man die Risiko- bzw. Stressforschung näher, lassen sich zunächst zwei Hauptströmungen identifizieren: eine hat ihren Ursprung in der Psychologie, eine zweite ist stärker in der Soziologie verankert (Taylor-Gooby & Zinn 2006). Die *psychologische Risikoforschung* setzt sich mit der Risikoexposition von Individuen und mit deren Entwicklung im Falle einer Gefährdung durch Risikofaktoren (Stressoren) verschiedenster Art auseinander. Hierbei werden insbesondere die Wahrnehmung von Risiko, der Umgang mit Stressoren, involvierte kognitive Prozesse und resultierende Lerneffekte thematisiert. Die *soziologische Risikoforschung* befasst sich demgegenüber vornehmlich mit risikobehafteten Situationen, in denen mehrere Akteure aufeinander treffen. In derartigen gesellschaftlichen Krisenkonstellationen interessieren sich Risikoforscher insbesondere für demographische und soziokulturelle Einflussfaktoren auf die individuelle Risikowahrnehmung und das Verhalten des Einzelnen im kollektiven Kontext (Taylor-Gooby & Zinn 2006; Rose 2004a). Gerade die soziologische Risikoforschung weist viele Überschneidungen

---

<sup>39</sup> Dies bedeutet nicht, dass sich nicht bereits in früheren Jahren Forscher mit dem effektiven Umgang mit Krisen durch positive Ressourcen auseinander gesetzt hätten. Bereits Sigmund Freud erörtert in seinem Aufsatz über Humor dessen positiven Effekt auf die Überwindung schwieriger Lebenssituationen (Freud 1928).

mit der systemischen Forschung auf, welche in Kapitel 3.2 dieser Arbeit einen Beitrag zur Systemresilienz leisten wird.

Ein zentrales Konzept der Risikoforschung, welches sowohl im systemischen als auch im personenbezogenen Kontext zum Tragen kommt, ist das der *Vulnerabilität*. In der Psychologie bezieht sich der Begriff auf die Verletzlichkeit eines Menschen und wird als Antipode der Resilienz angesehen (Schumacher et al. 2005). Eine hohe Vulnerabilität eines Menschen wird mit einer längeren Erholungszeit nach kritischen Ereignissen und mit größeren Problemen in der Rekonstruktion von Strukturen konnotiert (Wisner et al. 2004: 11). Verschiedenste intra- und extrapersonale Bedingungen können für eine erhöhte Vulnerabilität verantwortlich sein, wie noch näher erläutert wird.

In der *Positiven Psychologie* rückt bei der Erforschung des Umgangs von Menschen mit Risikofaktoren oder negativen Lebensereignissen die *Ressourcenorientierung* an die Stelle der Defizitorientierung. Tatsächlich ist eine der Grundannahmen der Positiven Psychologie die Auffassung, dass der Fokus auf das Problem nicht dazu führt, Ähnliches in Zukunft zu vermeiden (Seligman 2002; Antonovsky 1996). Stattdessen wird davon ausgegangen, dass eine Stärkung von Kompetenzen und Ressourcen des Einzelnen dazu beitragen kann, negative Folgen widriger Lebensumstände minimal zu halten. Eine Vielzahl der Arbeiten, die der Positiven Psychologie entstammen, sind daher dahingehend ausgelegt, Programme und Interventionsmaßnahmen zu entwickeln, die die Kompetenz des Einzelnen und die protektive Wirkung des Umfelds fördern (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009; Masten & Reed 2002).

Als einer der Wegbereiter der Positiven Psychologie gilt Aaron Antonovsky, der sich mit seinem *Salutogenese*-Ansatz für eine konsequente Lösungsorientierung und Konzentration auf gesundheitsförderliche Ressourcen einsetzt (Antonovsky 1997, 1996). Für Antonovsky ist es das individuelle Kohärenzgefühl, eine Art innere Stimmigkeit, die das psychische und körperliche Wohlbefinden moderiert. Menschen mit einem hohen Kohärenzgefühl zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr eigenes Leben als sinnvoll, nachvollziehbar und handhabbar erachten. Antonovsky geht davon aus, dass das Kohärenzgefühl weitestgehend in der Entwicklung im Kindes- und Jugendalter ausgebildet wird. Wie stark es letztlich ausgeprägt ist, hängt davon ab, welche Erfahrungen der Einzelne in seinem Leben mit Kon-



sistenz, Belastung und Wertschätzung macht (Antonovsky 1996: 15). Eine Stimmigkeit im Äußeren, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Anstrengung und Erholung sowie die Teilhabe eines Menschen an sozial wertschätzenden Situationen wirken sich förderlich auf das innere Kohärenzgefühl aus. Diese Theorien zur Salutogenese wurden in der Folge von mehreren Forschern aufgegriffen und weiterentwickelt. Die wohl größte Aufmerksamkeit wurde Martin Seligmans Arbeiten zuteil. Seligman betont den Beitrag positiver Erfahrungen, Persönlichkeitsmerkmale und Institutionen für eine gesunde Entwicklung des Individuums (Seligman 2002). Hierbei nimmt er eine Klassifizierung positiver, subjektiver Erfahrung vor. In Bezug auf die Vergangenheit (1) nennt er Wohlbefinden und Zufriedenheit, bezogen auf die Gegenwart (2) Flow, Freude und Spaß und mit Blick auf die eigene Zukunft (3) Optimismus, Hoffnung und Glauben. Seligman ist es auch, der die Positive Psychologie explizit mit Resilienz in Verbindung bringt. Er bezeichnet sie als „new science of strength and resilience“ (Seligman 2002: 5) und tatsächlich spiegeln sich seine Leitgedanken im Resilienzansatz exakt wider (Wustmann 2011; Schumacher et al. 2005; Rutter 1990).

### 3.1.1.2 Pionierstudien zu Resilienz

Die Einführung des Resilienzkonzepts in die Psychologie geht auf die Entwicklungspsychologin Emmy Werner zurück. Mit der *Kauai-Studie* (Werner 1957) steuerte sie gleichzeitig einen der bedeutendsten Beiträge zur Resilienzforschung bei. Ab 1955 wurden in dieser Längsschnittstudie auf der hawaiianischen Insel Kauai über mehrere Jahrzehnte hinweg umfangreiche Daten zu den Auswirkungen ungünstiger Lebensbedingungen auf die Entwicklung von Menschen erhoben (Werner 2005; Werner 2000, 1988; Werner & Smith 1992, 1982). Dazu wurde eine Ausgangsstichprobe von 698 multiethnischen Kindern von der Geburt bis ins mittlere Lebensalter untersucht. Die Probanden wurden jeweils an entwicklungspsychologisch wichtigen Stationen ihres Lebenszyklus (im Alter von ein, zwei, zehn, 18, 32 und 40 Jahren) einer näheren Analyse unterzogen. Ein Drittel (N = 201) der überlebenden Kinder war multiplen Risikofaktoren ausgesetzt (z.B. Armut, chronische familiäre Disharmonie, psychische Erkrankung von Elternteilen). Es zeigte sich, dass zwei Drittel eben dieser Kinder, die mehr als vier Risikofaktoren ausgesetzt waren, Verhaltensauffälligkeiten, Lernschwierigkeiten oder psychische Störungen im Verlauf des Erwachsenwerdens ausbildeten. Ein Drittel der „Risikokinder“ (N = 72) jedoch entwickelte sich erstaunlich positiv. Diese Gruppe wies, im Vergleich zu anderen

Personen aus Risikomilieus, im Erwachsenenalter einen besseren Gesundheitszustand, eine geringere Sterberate, weniger Scheidungen und einen besseren sozio-ökonomischen Status auf. Man bezeichnete sie fortan als „resilient“. Die resilienten Erwachsenen wurden von den Gutachtern als kompetente, vertrauensvolle und mitfühlende Personen charakterisiert, die ihr Leben erfolgreich meisterten (Wustmann 2011). Um den Ursachen für die unterschiedlichen Entwicklungsverläufe auf den Grund zu gehen, wurden in der Kauai-Studie neben Risikofaktoren sowie kritischen Lebensereignissen insbesondere die protektiven Faktoren näher beleuchtet, die sich günstig auf die individuelle Resilienz auswirkten. Dabei zeigte sich, dass erstens nicht etwa das reine Vorhandensein prä- und postnataler Stressoren ausschlaggebend für die langfristige Entwicklung eines Menschen ist. Auch die persönlichkeitsbedingte Disposition kann die unterschiedlichen Entwicklungsergebnisse nicht vollumfänglich erklären. Vielmehr kommt gerade auch Schutzfaktoren im individuellen Umfeld eine fundamentale Rolle zu, die selbst in hochriskanten Kontexten zu finden sind (Werner 1988: 109; Opp & Fingerle 2007).

Die Identifikation protegierender Qualitäten stand in der Folge auch in ähnlich angelegten Langzeitstudien im Vordergrund. Erwähnenswert ist hier die britische „Isle of Wight“-Studie, die Mitte der 1960er Jahre angestoßen wurde (Rutter 1989). Im deutschsprachigen Raum sind es v.a. die Mannheimer Risikokinderstudie und die Bielefelder Invulnerabilitätsstudie, denen in der Forschung größere Aufmerksamkeit zuteilwurde (Wustmann 2011). Die *Mannheimer Risikokinderstudie* (Laucht et al. 2002, 1997; Esser et al. 1989) wird seit 1986 am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit (ZI) in Mannheim durchgeführt und untersucht die langfristige Entwicklung von Kindern aus Problemmilieus. Die Studie umfasst eine Kohorte von anfangs 384 Kindern, die zwischen 1986 und 1988 in zwei ausgewählten Kliniken der Rhein-Neckar-Region geboren wurden. Die Erhebungen wurden bislang in neun Runden ab einem Alter von drei Monaten bis zum 24. Lebensjahr durchgeführt (Blomeyer et al. 2011). Entwicklungserfolge, z.B. gemessen am schulischen Erfolg, werden in Relation zu Intelligenz, Selbstbild, physischen Aspekten, sozialer Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit gesetzt. Die Mannheimer Studie liefert für die Risiko- und Resilienzforschung wertvolle Befunde über das enorme Gewicht, welches verschiedene frühkindliche Belastungen für die individuelle Entwicklung haben. Die zweite bereits erwähnte Langzeituntersuchung in Deutschland verwendet ebenfalls eine Kohorte aus einem Risikomilieu, doch konzentriert sie sich kontextbedingt in der Analyse stärker auf außerfa-

miliäre Faktoren. Die Probanden der *Bielefelder Invulnerabilitätsstudie* sind 140 Jugendliche in Heimbetreuung, die mittels eines Risikoindizes klassifiziert und in unterschiedliche Subgruppen von resilienten ( $N = 66$ ) und maladaptiven Teilnehmern ( $N = 80$ ) eingeteilt werden (Lösel & Bender 1999). Die Bielefelder Forscher tragen u.a. zu einer Weiterentwicklung des Resilienzkonzepts bei, indem sie sich wegbewegen von einem statischen Blick auf generelle Schutzfaktoren hin zu der Dynamik differenzieller Resilienzprozesse (Wustmann 2011).

Wie in anderen Wissenschaftsbereichen gewinnen auch in der Resilienzforschung neurowissenschaftliche Forschungsansätze zunehmend an Bedeutung. So bauen die neuesten Erhebungswellen der Mannheimer Risikokinderstudie beispielsweise vermehrt auf Methoden der Hirnforschung (Blomeyer et al. 2011). Eine weitere Entwicklung betrifft die Fokusgruppe. Nachdem anfangs speziell Kinder und Jugendliche im Blickpunkt standen, rücken in jüngerer Zeit verstärkt Erwachsene ins Zentrum des Interesses (Schumacher et al. 2005; Müller & Petzold 2003; Staudinger & Greve 2001; Wagnild & Young 1993).

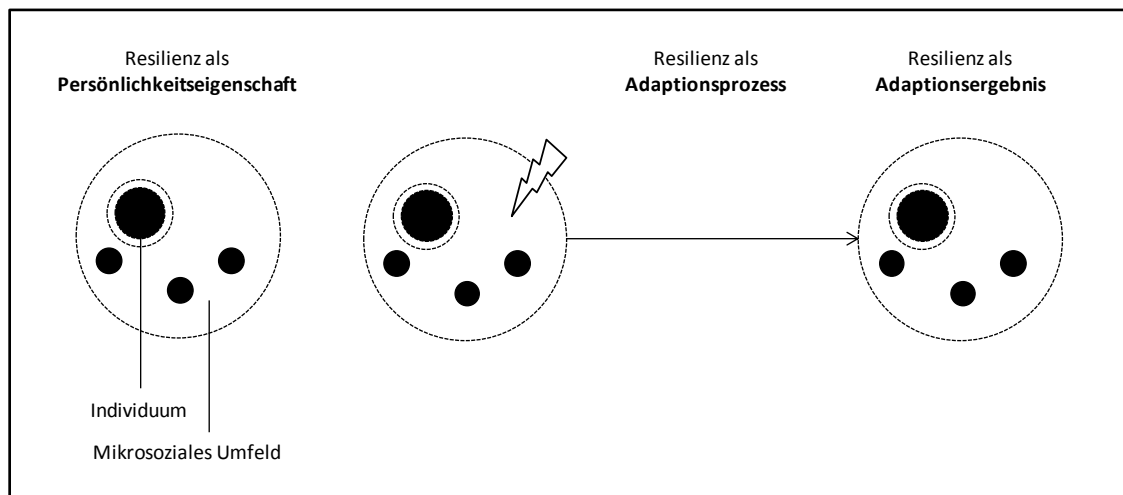
Die folgenden Kapitel verfolgen nun das Ziel, Resilienz auf der Individualebene näher zu charakterisieren. Dabei werden unterschiedliche konzeptionelle Auffassungen diskutiert und verwandte Konzepte eingeführt (Kapitel 3.1.2). Kapitel 3.1.3 widmet sich den drei Kernelementen des Resilienzkonzepts: den Risiko- und Schutzfaktoren sowie dem positiven Entwicklungsergebnis. Wie Resilienz theoretisch modelliert und empirisch untersucht wird, wird in Kapitel 3.1.4 behandelt. Abschließend werden die Erkenntnisse, bereits mit Blick auf den Transfer in den Entrepreneurship-Kontext, zusammengefasst und reflektiert (Kapitel 3.1.5).

### **3.1.2 Resilienzkonzepte in der Psychologie**

In den letzten Jahrzehnten wurde unterdessen eine Vielzahl an Untersuchungen unternommen. Dabei hat sich gezeigt, dass der Resilienzbegriff in seiner Interpretation und Anwendung in der psychologischen Forschung unterschiedliche Nuancen aufweist. Eine Seite versteht darunter eine vergleichsweise stabile Persönlichkeitseigenschaft (Asendorpf & van Aken 1999; Robins et al. 1998; Block & Block 1980). Eine zweite Richtung verbindet Resilienz stärker mit einem Prozess, genauer gesagt, einem dynamischen Anpassungs- und Entwicklungsprozess (Masten & Reed 2002; Luthar et al. 2000). Die

Begrifflichkeit kann sich dabei einerseits auf den Prozess selbst oder aber stärker auf das Entwicklungsergebnis beziehen (Abbildung 3.2).

**Abbildung 3.2: Unterschiedliche Definitionen von Resilienz**



Quelle: In Anlehnung an Masten & Reed 2002

In der angelsächsischen Resilienzforschung spiegeln sich diese beiden Interpretationen auch in der Bezeichnung des Konzepts wider. So wird teilweise zwischen „resilience“ und „resiliency“ (bzw. „ego-resilience“) differenziert. Auf der einen Seite beschreiben „Resiliency“ und Ego-Resilienz die Resilienz im Sinne einer Persönlichkeitseigenschaft. Auf den Begriff der Ego-Resilienz wird in dieser Arbeit auch zurückgegriffen, wenn es explizit um die persönlichkeitsbezogene Notation geht. „Resilience“ steht auf der anderen Seite für eine Betonung der prozessualen, dynamischen Elemente des Resilienzkonzepts.

### 3.1.2.1 Resilienz als Persönlichkeitseigenschaft

Die Definition der Resilienz als Persönlichkeitseigenschaft geht auf die Anfänge der Resilienzforschung zurück, in der man bei dem Auftreten des Resilienz-Phänomens zunächst von einer genetisch bedingten Invulnerabilität ausging (Masten & Reed 2002: 75). Heute ist man von diesem Extrem zwar weit abgerückt, doch wird von einer nicht geringen Anzahl an Forschenden der Resilienz eine Verankerung in der Persönlichkeit des Einzelnen und damit eine vergleichsweise hohe Stabilität zugeschrieben. Mit der persönlichkeitszentrierten Resilienzdefinition wird insbesondere in der Differentiellen Psychologie gearbeitet (Stern 1911; Asendorpf & van Aken 1999). Forschende in diesem wissenschaftlichen Teilgebiet konzentrieren sich in psychographischen Studien auf die Identifikation, Klassifizierung und Charakterisierung von Persönlichkeiten anhand verschiedener Charaktermerkmale.

In der persönlichkeitsorientierten Schule wird Resilienz als eine charakterliche Tendenz angesehen, welche die negativen Effekte von Stress moderiert und eine positive Adaption an die Umstände fördert (Asendorpf & van Aken 1999: 816; Block & Kremen 1996; Wagnild & Young 1993; Block & Block 1980). Die Ego-Resilienz bringt eine „relative Widerstandsfähigkeit gegenüber pathogenen Umständen und Ereignissen“ (Schumacher et al. 2005: 17) mit sich. Resiliente Menschen können in diesem Sinne mit ausgeprägten Risiken und stark belastenden Lebenssituationen effektiv umzugehen, d.h. sich vergleichsweise schnell davon erholen und keine nachhaltigen Störungen aufweisen (Schumacher et al. 2005; Wagnild & Young 1993; Rutter 1990). Weniger resiliente Individuen erweisen sich unter vergleichbaren Umständen hingegen als vulnerabler.<sup>40</sup> Das Konzept der Ego-Resilienz baut dabei auf einem Bündel an Persönlichkeitsmerkmalen auf, welches kognitive, emotionale und behavioristische Komponenten beinhaltet (Langvardt 2007: 54). Beispielsweise wird resilienten Personen Optimismus, Aufmerksamkeit, Konzentrationsvermögen und Selbstvertrauen zugeschrieben (Kumpfer 1999; Asendorpf & van Aken 1999). Verbreitet ist auch die Meinung, Resilienz mit einem hohen Selbstwirksamkeitsglauben, einer starken Selbstkontrolle, einem flexiblen Problemlöseverhalten und einer hohen sozialen Kompetenz zu verbinden (Rutter 1990; Block & Block 1980). Für Wagnild und Young (1993: 166) ist resilienten Personen „Emotional Stamina“ zu eigen – ein gutes emotionales Durchhaltevermögen sowie Mut und Anpassungsfähigkeiten unter kritischen Bedingungen. Über eine hohe Anpassungskompetenz verfügen wiederum insbesondere die Menschen, denen es gelingt, Krisenauslöser zu identifizieren, situative Zusammenhänge zu analysieren und die eigenen Handlungskompetenzen realistisch einzuschätzen (Wagnild & Young 1993). Den Annahmen der persönlichkeitsorientierten Resilienzforschung folgend wird der Grundstein für die Ausbildung von Resilienz in der frühkindlichen Entwicklung gelegt. In diesem Alter sind es vornehmlich positiv-emotionale Erlebnisse, vertrauensvolle Beziehungen zu Bezugspersonen, effektive Familienstrukturen und das Vorhandensein von Rollenmodellen, die sich günstig auswirken (Wagnild & Young 1993; Rutter 1990). Im Erwach-

---

<sup>40</sup> Ein der persönlichkeitszentrierten Resilienz ähnliches Konzept ist das der sogenannten Hardiness (Holmes & Rahe 1967; Kobasa 1979). Dieses fußt auf Untersuchungen, die zeigen, dass sich gewisse Eigenschaftenkonstellationen positiv auf die Stressresistenz und den physischen Gesundheitszustand einer Person auswirken: Menschen, die ihrer Umwelt gegenüber Stärke zeigen, eine hohe Selbstsicherheit vermitteln, ihr eigenes Dasein als wichtig erachten und über eine Kontrollüberzeugung verfügen, bilden nach gravierenden Lebenskrisen vergleichsweise weniger pathologische Symptome aus. „Ein hohes Ausmaß an Hardiness ist gleichbedeutend mit psychischer Widerstandskraft und Resistenz gegen eine Vielzahl von Stressoren“ (Sonnenmoser 2006: 49). Walsh (1996: 2) sieht Hardiness als Resultat von Resilienz.

senenalter spielen aktuelle Beziehungsstrukturen eine bedeutende Rolle (Rutter 1990). Auch ein wiederholtes Bewältigen schwieriger Situationen kann zu einer gesteigerten Resilienz führen, da Erfahrungswerte insbesondere im Falle des Auftretens ähnlicher Herausforderungen eine Art „Puffer“ darzustellen vermögen (Wagnild & Young 1993).

Trotz der Verbreitung des persönlichkeitszentrierten Resilienzkonzepts ermangelt es in der Empirie vielfach einer Bestätigung der Auffassung, dass es sich bei Resilienz um eine fixe personale Eigenschaft handelt. Ein Beispiel hierfür ist die differentialpsychologische Untersuchung von Asendorpf und van Aken (1999), die eine Klassifizierung ihres Samples in drei Persönlichkeitsprototypen vornehmen: resiliente, unterkontrollierte und überkontrollierte Menschen. Im multivariaten Raum zeigt sich, dass es sich zwar bei den über- und unterkontrollierten Persönlichkeitstypen um diskrete Cluster handelt, der resiliente Prototyp allerdings eine Überlappung mit den anderen beiden Gruppen aufweist. „From this view, the transition from high resiliency to low resiliency is smooth“ (Asendorpf & van Aken 1999: 822f) – eine Erkenntnis, die gewissermaßen das Konzept der Resilienz als Persönlichkeitseigenschaft erodiert und zudem vermuten lässt, dass der Zustand der Resilienz nicht zwangsläufig stabil und dauerhaft sein muss. Kim-Cohen und Kollegen (2004) kommen in ihrer Zwillingsstudie zu dem Schluss, dass 70 Prozent der Varianz bei behavioristischer Resilienz, bezogen auf das Sozialverhalten, durch genetische Effekte erklärbar sind. In Bezug auf die kognitive Resilienz, die in diesem Fall mittels IQ-Werten gemessen wird, zeigt sich ein geringerer Einfluss der Erbfaktoren: 46 Prozent der Unterschiede in der kognitiven Resilienz zwischen Kindern ist auf die Gene zurückzuführen. Für die kognitive Widerstandsfähigkeit spielen also Umwelteinflüsse eine größere Rolle, während zu vermuten ist, dass die verhaltensmäßige Adaption stärker durch die Erbanlagen moderiert wird (Kim-Cohen et al. 2004). Insgesamt jedoch dominiert unterdessen die Auffassung, dass die Ego-Resilienz als Ganzes kein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal ist, sondern vielmehr eine Kapazität, die im Laufe der individuellen Entwicklung in der Mensch-Umwelt-Interaktion erworben wird (Wustmann 2006: 7).

### 3.1.2.2 Resilienz als Prozess positiver Adaption

Resilienz scheint also einerseits bei einer Person situative, zeitliche und bereichsspezifische Variationen aufzuweisen und andererseits mit extrapersonalen Gegebenheiten in einem Interaktionsprozess zu stehen. Diesem relationalen Charakter der Resilienz werden prozessuale Ansätze eher gerecht. Resilienz wird hier mit dem Prozess der *positiven Adaption* unter widrigen Umständen in Verbindung gebracht (Luthar et al. 2000: 543). Masten und Reed (2002: 75) beschreiben dies wie folgt: „(R)esilience generally refers to a class of phenomena characterized by patterns of positive adaptation in the context of significant adversity or risk.“ Resilienz zeichnet sich in diesem Sinne durch (1) eine positive Entwicklung trotz multipler Risikofaktoren oder (2) eine kontinuierliche Kompetenz unter widrigen Umständen aus (Wustmann 2011: 18f). Für das Vorliegen von Resilienz bedarf es folglich zweier Bedingungen. Erstens muss ein signifikanter Risikokontext vorliegen, der die Entwicklung des Individuums in Gefahr bringt und zweitens muss eine erfolgreiche Adaption an die Umstände gegeben sein. Aus den Unterschieden in der Anpassungsleistung resultieren dann wiederum höhere und niedrigere Grade an Resilienz (Wustmann 2011; Luthar et al. 2000; Werner 1988).

Eng verwandt ist dieses Verständnis von Resilienz mit dem Konzept des *Coping*. In der Coping-Forschung stehen der Prozess des Umgangs mit Krisensituationen, verschiedensten Stressoren und entsprechenden Problemlösemechanismen im Zentrum des Interesses (Folkman & Moskowitz 2004; Lazarus & Folkman 1984; Lazarus & Launier 1981). Was die Exposition mit widrigen Umständen und Krisen anbelangt, so streben Menschen nach einer Störung naturgemäß nach einer Rückkehr in einen Gleichgewichtszustand. Der Einzelne steht bei der Problembewältigung vor der Herausforderung, sowohl sein inneres Kohärenzgefühl wieder herzustellen als auch seine Funktion in den jeweiligen Systemen (z.B. Familie, Freundeskreis, Arbeit) vollumfänglich wahrzunehmen (Masten & Reed 2002; Seligman 2002). Die dem Äquilibrationsprinzip geschuldeten adaptiven Anstrengungen können sich im Verhalten des Individuums einerseits in einer Assimilation, also einer Anpassung an die äußeren Strukturen manifestieren, andererseits in einer Akkomodation, der Anpassung innerer Strukturen. Für beide Formen der Selbstregulation ist ein intellektueller Aufwand vonnöten. Dies bedingt auch die Lerneffekte, die derartige Lebenserfahrungen mit sich bringen (Creuznacher 2008: 54ff). Erfolgt eine Anpassungsleistung, liegt ex-post ein höheres Entwicklungsniveau des Individuums im Vergleich zum

Zeitpunkt vor dem Auftreten des Problems vor. Langvardt (2007: 49f) weist diesbezüglich auf die Nachhaltigkeit der Veränderungsprozesse im Inneren eines Menschen hin: „It is important to understand that when an individual is hit with life-disrupting events, they will never be the same again.“

*Coping-Strategien*, die für die Problembewältigung herangezogen werden, können den Rückgriff auf intra- und extrapersonale Ressourcen beinhalten. Zu intrapersonalen Ressourcen zählen individuelle Personeneigenschaften, persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten. Extrapersonale Ressourcen sind beispielsweise finanzielle bzw. materielle Ressourcen oder soziale Unterstützung. Innerhalb der Coping-Strategien kann weiterhin zwischen kognitiv- und emotionsorientiertem Coping unterschieden werden (Folkman & Moskowitz 2004). Ersteres zeichnet sich durch eine Konfrontation mit dem Problem und ein kognitiv gesteuertes Problemlösen aus. Emotionsorientiertes Coping kann in Form von Distanzierung, Selbstkontrolle, Übernahme von Verantwortung, positiver Neubewertung oder Vermeidung geschehen.<sup>41</sup> Auch die Coping-Literatur betont den relativen Charakter der Effektivität adaptiver Strategien. Welche Coping-Strategie also in der jeweiligen Situation am geeignetsten ist, ist sowohl personen- als auch situationsabhängig. Dennoch kann konstatiert werden, dass der Erfolg des Umgangs mit kritischen Umständen positiv mit einem breiten und flexiblen Repertoire des Einzelnen an Coping-Strategien verknüpft ist (Werner 2005, 2000). Vor diesem Hintergrund bezieht sich Resilienz explizit auf ein erfolgreiches Coping unter kritischen Umständen. Das positive Ergebnis des Adaptionsprozesses wird durch den Rückgriff auf intra- und extrapersonale Ressourcen ermöglicht und dank einer effektiven Aktivierung der eigenen Ressourcen und Talente gefördert (Wustmann 2011, 2006). Aus dieser prozessualen Perspektive heraus ist die Resilienz zu einem weitaus geringeren Maße durch prä- und postnatale Aspekte determiniert, als dies im persönlichkeitszentrierten Verständnis der Fall ist. Zwar werden die Anlagen für die intrapersonale Resilienz des Individuums zunächst im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung im Kindes- und Jugendalter erworben, doch können effektive Adaptionsprozesse durchaus auch im Erwachsenenalter entwickelt und gefördert werden (Müller & Petzold 2003; Staudinger & Greve 2001).

---

<sup>41</sup> Abhauer und Kollegen (1999: 15) unterscheiden des Weiteren zwischen offenen Handlungen und inneren Coping-Vorgängen. Erstere können sich in Vermeidungs- oder Angriffsverhalten, Entspannungsverhaltensweisen oder aber dem Konsum von Genussmitteln äußern. Hand in Hand gehen diese Handlungen mit psychischen Bewältigungsprozessen wie Ablenkung, Verharmlosung, Verdrängung, Selbstbemitleidung oder Selbstermutigung.



### 3.1.2.3 Synthese: Resilienz als dynamische Kapazität

In den Anfängen der Resilienzforschung überwog die Auffassung, dass die überraschend positive Anpassung bei Lebensbelastungen auf angeborene Eigenschaften biologischer und psychologischer Art zurückzuführen ist. Diese Sichtweise verlor, v.a. dank der Erkenntnisse aus Langzeitstudien, zusehends an Anhängerschaft und mittlerweile dominiert die Meinung, dass sich die Resilienz im Laufe der Entwicklung durch die Interaktion mit extrapersonalen Faktoren manifestiert; über das Ausmaß dieses Einflusses herrscht bislang noch keine Einigkeit. Trotz einer temporären und situativen Varianz, wird die Resilienz oftmals als relativ stabile persönliche Kapazität erachtet (Wustmann 2011, 2006; Luthar et al. 2000). Interessanterweise scheint diese auch über verschiedenste Kulturen hinweg Gültigkeit zu behalten (Asendorpf & van Aken 1999), was eine Anwendung des Resilienzkonzepts in interkulturellen Forschungskontexten attraktiv macht.<sup>42</sup> Des Weiteren geht man nicht mehr von einer allumfassenden Resilienz aus, sondern betrachtet spezifische Resilienzen, z.B. kognitive, emotionale, behavioristische oder akademische Resilienz (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009: 11; Wustmann 2011: 32). Dementsprechend erweist sich ein Mensch in verschiedenen Lebensbereichen zumeist auch als unterschiedlich resilient (Kim-Cohen et al. 2004; Luthar 1991). Weder Resilienz, noch deren Gegenspielerin, die Vulnerabilität, sind dabei statische Konstrukte, die dem Individuum langfristig anhaften. Beide sind einem gewissen Wandel unterworfen, abhängig von der individuellen Bilanz an Herausforderungen des Lebens einerseits und positiven Ressourcen andererseits (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009; Ball & Peters 2007; Petermann et al. 2004). Die Prozessperspektive rückt das Zusammenspiel zwischen der Person und ihrer Umwelt auf der einen Seite und zwischen der Person und dem Entwicklungsergebnis auf der anderen Seite stärker in den Fokus. Zunehmend wird von Resilienz-Konstellationen gesprochen, die aus drei Elementen bestehen: erstens aus den Stressoren, zweitens aus intrapersonalen Ressourcen (z.B. Selbstwirksamkeit, Selbstregulation) und drittens aus extrapersonalen Ressourcen (z.B. Arbeitskontext, Finanzen oder Familie). Aus dem Zusammenwirken dieser drei Komponenten resultiert dann der Grad an Resilienz.

---

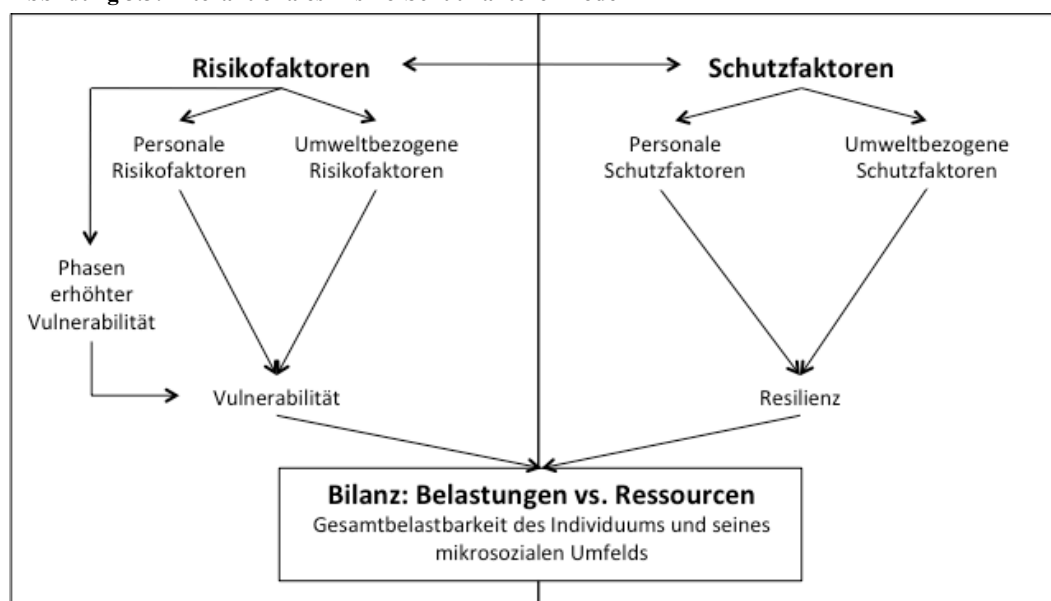
<sup>42</sup> In ihrer länderübergreifenden Metanalyse, die Daten zu deutschen, niederländischen, isländischen und US-amerikanischen Kindern beinhaltet, erweist sich der resiliente Charaktertyp kulturübergreifend als konsistent. Zwar ähneln sich die Profile von Deutschen und Niederländern stärker im Vergleich zu Isländern und US-Amerikanern, doch ist die Abweichung auf einem niedrigen Niveau (Asendorpf & van Aken 1999).

Die vorliegende Arbeit versteht unter der *personalen Resilienz* (auch: Individualresilienz) die dynamische Fähigkeit eines Individuums, sich trotz multipler Risikofaktoren positiv zu entwickeln. Resilienz ist in diesem Verständnis förderbar (American Psychological Association 2012: 2), auch über das Jugendalter hinaus (Staudinger & Greve 2001: 98; Müller & Petzold 2003). Beachtenswert ist, dass die Resilienz erst unter kritischen Umständen, im Falle des Auftretens massiver Stressoren, ihr Gesicht zeigt. Solche Stressoren können in der Gestalt latenter biologischer, psychologischer oder sozialer Risikofaktoren auftreten. Oder aber sie nehmen die Form extremen Stresses, kritischer Lebensereignisse oder persönlicher Entwicklungsübergänge an. Der erfolgreiche Umgang mit diesen Aspekten erfolgt durch adaptive Prozesse und ist auf die Aktivierung von protektiven Ressourcen inner- und außerhalb des Individuums zurückzuführen.

### 3.1.3 Komponenten personaler Resilienz

Das Ergebnis einer Konfrontation mit entwicklungsgefährdenden Umständen wird in der Resilienzforschung zwischen den beiden Polen der Anpassung (Adaption) und Fehlanpassung (Maladaption) angesiedelt. Zustande kommt es durch einen komplexen Wirkmechanismus zwischen risikoerhöhenden und risikomildernden Bedingungen in Form von Resilienzfaktoren (Abbildung 3.3).

**Abbildung 3.3: Interaktionales Risiko-Schutzfaktorenmodell**



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Petermann et al. 2004)

Risikofaktoren, welche der Person selbst oder deren Umfeld zugeordnet werden können, sind in diesem Modell für eine Belastung des Individuums verantwortlich. Zusätzlich zu den eher latenten Stres-

soren können auch kritische Lebensereignisse oder Entwicklungsübergänge (z.B. bei Kindern der Schulbeginn) zu einer stärkeren Verletzlichkeit des Einzelnen führen. In diesen Phasen erhöhter Vulnerabilität wirken risikoerhöhende Bedingungen relativ gesehen stärker. Auf der anderen Seite der Bilanz jedoch stehen Schutzfaktoren, die sich kompetenzerhöhend und resilienzbildend auswirken können. Die Protektoren stehen dabei in einer interaktiven Beziehung zu den Stressfaktoren, d.h. um sie zu identifizieren, ist es notwendig, den Prozess vom Stressor bis zur Adaption zu analysieren (Luthar 1991; Rutter 1990). Bei der Interpretation des interaktionalen Modells gilt es zu beachten, dass sich in der Resilienzforschung die Absenz protektiver Merkmale als risikoerhöhend herausgestellt hat, jedoch umgekehrt das Fehlen von Risikofaktoren nicht als Schutzfaktor wirkt (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009; Ball & Peters 2007; Petermann et al. 2004).

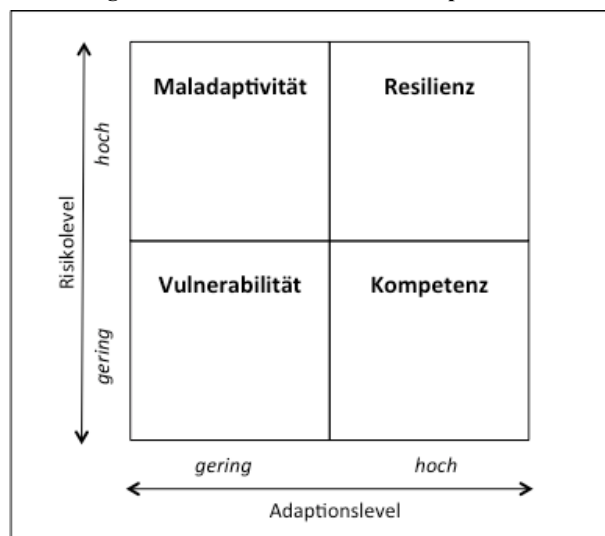
Im Folgenden wird nun ein genauerer Blick auf die zentralen Elemente des Resilienzkonzepts geworfen. Dabei wird zuvorderst das Resilienzergbnis als Resultat einer positiven Adaption näher beleuchtet (3.1.3.1). Im Anschluss werden Faktoren thematisiert, die sich vulnerabilitätserhöhend auf die individuelle Entwicklung auswirken (3.1.3.2). Diese können als Stressoren, Risiko- oder auch Vulnerabilitätsfaktoren bezeichnet werden. Abschließend sind es die protektiven, resilienzförderlichen Aspekte, die erörtert werden (3.1.3.3). In der vorliegenden Arbeit werden diese als Protektoren, Schutzfaktoren oder auch als Resilienzfaktoren bezeichnet, wobei letztere nur einen Teilbereich der Protektoren abdecken. Im Hinblick auf die spätere Operationalisierung von Risiko, Protektion und Adaption in der Primärerhebung wird bereits in den folgenden Abschnitten auf Möglichkeiten zur empirischen Messung der Konstrukte hingewiesen.

#### 3.1.3.1 Personale Resilienz als Ergebnisgröße

Um von personaler Resilienz im Sinne einer positiven Adaption sprechen zu können, bedarf es erstens einer signifikanten Bedrohung für die individuelle Entwicklung, zweitens einer adaptiven Anstrengung und drittens eines positiven Ergebnisses in Form einer effektiven Bewältigung der belastenden Umstände (Wustmann 2011; Kim-Cohen et al. 2004; Luthar et al. 2000). Resilienz wird folglich anhand des Erfolgs trotz massiver Risikobelastung gemessen. Gelingt dem Individuum keine erfolgreiche Anpassung an die neuen Umstände, wird dies häufig mit einer Maladaption konnotiert. Eine feine-

re Untergliederung nehmen Masten und Reed (2002) vor. In ihrem volldiagnostischen Modell folgen sie dem klassischen Verständnis von Resilienz, in dem nur dann ex-post von Resilienz die Rede ist, wenn ex-ante eine überdurchschnittliche Risikoexposition vorlag. Legt man diese Sichtweise zugrunde, kann, in Abhängigkeit des Risiko- und Adaptionselevels einer Person, eine Einteilung in vier verschiedene Gruppen vorgenommen werden: eine verwundbare, eine maladaptive, eine kompetente und eine resiliente Gruppe (Abbildung 3.4).

**Abbildung 3.4: Zweidimensionales Modell personaler Resilienz**



Quelle: In Anlehnung an Masten & Reed 2002

Dieses Modell verdeutlicht, dass in diesem Verständnis im Falle einer positiven Adaption nur dann von Resilienz gesprochen wird, wenn das Individuum bzw. die Gruppe von vorneherein multiplen Risikofaktoren ausgesetzt war. Handelt es sich um Anpassungsprozesse in Kontexten, die durch weniger Stressoren belastet sind, liegt stattdessen Kompetenz vor. Dementsprechend wird auch eine Unterscheidung bei einer weniger erfolgreichen Anpassungsleistung vorgenommen. Ein geringes Adaptionslevel wird in hochriskanten Kontexten mit Maladaptation verbunden, bei einer geringeren Risikoexposition des Einzelnen mit Vulnerabilität.

Unabhängig davon, ob eine eindimensionale Ergebnismessung (resilient, maladaptiv) oder ein zweidimensionales Modell (resilient, kompetent, maladaptiv, vulnerabel) als Basis herangezogen wird, stellt sich die Frage, worin genau sich ein resilientes Adaptionsergebnis manifestiert. Über das Erfolgsausmaß, das der Resilienzeinschätzung zugrunde liegt, herrscht in der Wissenschaft eine große Uneinigkeit und es lässt sich eine hohe Varianz beobachten: angefangen bei einer reinen Wiederher-

stellung des Status vor der Krise bis hin zu dem Anspruch, Resilienz nur Individuen zuzuschreiben, die Herausragendes unter höchst ungünstigen Umständen leisten. Für Masten und Reed (2002) erweisen sich die Menschen als resilient, die entwicklungsgefährdende Situationen ohne großen Schaden überstehen und im Anschluss mindestens auf dem Niveau stehen wie zuvor. Damit verbunden ist oftmals die Auffassung, dass resiliente Menschen sich schneller von traumatischen Erlebnissen erholen. Der Großteil der Resilienzstudien in dieser Tradition verfolgt dabei einen pragmatischen Ansatz und setzt den Maßstab auf Normhöhe, was im Detail bedeuten kann, dass die Person nach der Krise (mindestens) das vorherige Niveau wieder hergestellt hat, ohne nachhaltige negative Effekte, oder dass sie im Vergleich zu Gleichgesinnten ein überdurchschnittliches Adaptionsergebnis aufweist. Für andere Wissenschaftler muss nicht erst ein konkretes Ereignis zur Überwindung anstehen, sie beziehen die Resilienz auf eine positive individuelle Entwicklung aus Risikokontexten heraus. In diesem Zusammenhang besteht das positive Adaptionsergebnis darin, dass trotz der widrigen Umstände altersübliche Herausforderungen gemeistert und angemessene Fähigkeiten erworben werden, ohne dass psychische Störungen auftreten (Wustmann 2011, 2006; Werner 2005, 2000). In dieser Forschungstradition werden zur Messung von Resilienz üblicherweise Kontrollgruppen aus einem „normalen“, positiven Umfeld herangezogen.

Nicht nur die Frage, wo der Maßstab für die Resilienzmessung angesetzt wird, auch die Indikation und Interpretation des Entwicklungsergebnisses selbst weist eine gewisse Variabilität auf. „(T)here is a judgment that individuals are ‚doing OK‘ or better than OK with respect to a set of expectations for behavior“ (Masten & Reed 2002: 75). Hier spielt der Kontext, in dem sich die Forschung ereignet, eine große Rolle, denn ob ein Verhalten als adaptiv empfunden wird, ist abhängig von sozialen Normen, Moralvorstellungen und weiteren Referenzgrößen, etwa dem allgemeine Gesundheitszustand der Bevölkerung (Wagnild & Young 1993). Die Beurteilung, ob es sich um eine erfolgreiche Überwindung der Krise handelt, ist außerdem mit der Bewertung des relativen Status des Individuums vor und nach dem Störfall verknüpft. Und nicht zuletzt ist von Relevanz, wer die Beurteilung der positiven Adaption vornimmt: die Person selbst, Menschen in deren Umfeld oder der Forschende von externer Seite. Auf verschiedene Varianten wird der kommende Abschnitt eingehen.

Für die Indikation von Resilienz können grundsätzlich externale und internale Merkmale der Anpassungsleistung herangezogen werden (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009; Masten & Reed 2002). Die Beurteilung der *externalen Adaption* stützt sich auf das beobachtbare Anpassungsverhalten des Einzelnen und wird von außen, etwa durch Bezugspersonen (z.B. Eltern, Peer Group), Außenstehende aus dem Umfeld des Einzelnen (z.B. Lehrer, Arbeitgeber) oder die Forschenden selbst vorgenommen (Masten & Reed 2002; Luthar 1991). Als Indikatoren für Forscher dienen beispielsweise akademische Leistungen, der erreichte soziale Status oder die Absenz negativer Auffälligkeiten wie pathologischer Merkmale oder Kriminalität. Des Weiteren können psychologische Leistungsmerkmale und Kompetenzindikatoren herangezogen werden wie etwa der Intelligenzquotient oder die soziale Kompetenz. Als Maßstab wird üblicherweise die allgemeine, gesellschaftliche Erwartung, die an Menschen in der jeweiligen Altersgruppe gestellt wird, angesetzt (Masten & Reed 2002: 75). Bei der Ergebnisevaluati-on durch Personen aus dem Umfeld des Einzelnen können verstärkt auch behavioristische Messansätze eingesetzt werden. Beispiele sind hierfür die Bewertung des sozialen Verhaltens, Freundschaften und Akzeptanz durch Gleichaltrige, die Einbindung in altersgemäße Freizeitaktivitäten und die von außen beurteilte psychische Verfassung (Luthar 1991). Einen zusätzlichen Informationsgehalt kann die Beurteilung der *internalen Adaption* liefern, welche auf der subjektiven Wertung des Probanden selbst beruht. Dieser setzt eine Ergebnisvariable in Relation zur Situation vor dem Eintreten der Risikokonstellation (Masten & Reed 2002). Beispielsweise wird in diesen Ansätzen das psychische Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit ex-ante und ex-post miteinander in Verbindung gebracht. Als problematisch können sich bei der internalen Indikation subjektive Verzerrungen (z.B. soziale Erwünschtheit in der Beantwortung) ergeben (Litzcke 2003: 62). In vielen Studien wird daher die innere Anpassungsleistung nicht separat erhoben, auch mit der Begründung, dass sie sich letztlich im Verhalten des Einzelnen manifestieren würde. Die von außen beobachtbare Adaption gilt vielfach als ausschlaggebend: „(E)xternal adaptation standards define resilience“ (Masten & Reed 2002: 76). Unabhängig davon, ob internale oder externale Kriterien herangezogen werden, darf in beiden Fällen der Einfluss des historischen, kulturellen und sozioökonomischen Kontexts auf die Ergebnisbeurteilung nicht ignoriert werden (Masten & Reed 2002).

Vor dem Hintergrund einer jeweils punktuellen Indikation der Resilienz, selbst in Langzeitstudien, in denen zu bestimmten Zeitpunkten eine Erhebung erfolgt, stellt sich außerdem die Frage, wie reliabel die Ergebnisvariable auch im Zeitverlauf ist. Es ist denkbar, dass Menschen, denen eine hohe Resilienz zugeschrieben wird, zwar eine positive Adaption nach Stressereignissen aufweisen, diese sich jedoch mit Zeitverzögerung in weniger offensichtlichen pathogenen Zuständen niederschlagen. Tatsächlich geht eine höhere geistige Entwicklung und Selbstkontrolle auch mit einer stärkeren Internalisierung von Gefühlen einher (Luthar 1991). Internalisierende Symptome (z.B. Depressionen, Ängste) sind, im Gegensatz zu externalisierenden Symptomen (z.B. aggressivem Verhalten), zu einem geringeren Maße von außen beobachtbar. Es finden sich außerdem Indizien, dass resiliente Personen aus Risikokontexten signifikant häufiger an Depressionen und Angstzuständen leiden als Probanden, die über eine geringere Risikoexposition verfügen (Blomeyer et al. 2011; Luthar 1991). Daher kann bei Resilienz also nicht von einer Stressresistenz gesprochen werden; es werden stattdessen andere Reaktionen, Kanäle und Ausdrucksformen unter widrigen Umständen gewählt – die gerade in der externalen Messung nicht oder gar als positive Adaptionsergebnisse wahrgenommen werden. Ein Einbezug interner Indikatoren könnte hier ggf. Abhilfe schaffen.

Die subjektive, zeitliche und kontextabhängige Komponente löst in der Resilienzforschung Debatten über die Validität des Ergebniskonstrukts aus, die denen in der betriebswirtschaftlichen Erfolgsforschung nicht unähnlich sind. Erstaunlicherweise zeigen sich jedoch in der empirischen Resilienzforschung, trotz der unterschiedlichen Erfolgskonzepte, sehr konsistente Ergebnisse bzgl. des resilienten Outcomes (Masten & Reed 2002; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009). Masten und Reed (2002: 75) bemerken auch, dass sich bei der Beurteilung besonders positiver Beispiele die Forscher weitestgehend einig sind: „(T)here is little dispute that there are individuals whom most people would consider ‚resilient‘ by almost any definition.“ Vor diesem Hintergrund wird nun der Blick auf die Aspekte gerichtet, die die positive Entwicklung eines Menschen grundsätzlich in Gefahr bringen können. Das theoretische Fundament hierfür liefern Erkenntnisse aus der Risiko- und Stressforschung.

### 3.1.3.2 Personale Risikofaktoren

Stressoren können prinzipiell aus verschiedenen Bereichen heraus resultieren: riskante Ausgangsbedingungen, Entwicklungsaufgaben, kritische Lebensereignisse oder aber alltägliche Belastungen (Faltermaier 2005). In der Resilienzforschung spielen nur die ersten drei Themen eine Rolle, „alltägliche Scherereien“ hingegen sind nicht als entwicklungsgefährdend einzustufen (Luthar 1991). Bei der Messung der individuellen Risikoexposition wird in der Empirie oftmals mit Risikoindizes gearbeitet. Latent vorhandene Risikofaktoren, entwicklungsbedingte Herausforderungen und kritische Lebensereignisse werden hierbei aufsummiert und ggf. mit einer Gewichtung versehen, falls ein differenzierteres Bild über das Gefährdungspotenzial der Einzelvariablen gezeichnet werden soll (Masten & Reed 2002). In der Folge werden drei verschiedene Arten an Vulnerabilitätsfaktoren näher betrachtet: (1) personale Risikofaktoren, (2) umfeldbezogene Stressoren und (3) kritische Lebensereignisse.

Vorab sei bereits angemerkt, dass die Frage, ob ein Aspekt als Risikofaktor gelten kann, zu einem gewissen Maße von situativen Faktoren in der Umwelt und von der persönlichen Lebenssituation abhängt (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 30ff). Bei den vorgestellten Vulnerabilitätsfaktoren handelt es sich daher nicht um universelle Prädiktoren. Für sich einzeln genommen bringen viele der Aspekte keine vulnerabilitätserhöhende Wirkung mit sich, doch ändert sich das Bild, wenn mehrere Stressoren gleichzeitig auftreten. Es ist daher die *Kumulation* von Risikofaktoren, die sich negativ auf die Entwicklung auswirkt (Laucht et al. 2000, 1999).

#### 3.1.3.2.1 Personenbezogene Risikofaktoren

Personenbezogene Risikofaktoren sind in der Person selbst verankert und können in biologische, psychologische und psychosoziale Risiken unterteilt werden. Zu den zentralen *biologischen Risikofaktoren* für eine gesunde Entwicklung des Individuums zählen beispielsweise eine vorzeitige Geburt, ein geringes Geburtsgewicht oder chronische Krankheiten (Laucht et al. 2002, 1997; Esser et al. 1989). Die Geschlechtszugehörigkeit und bringt für sich genommen, zumindest im westlichen Kulturkreis, keine höhere Risikoexposition mit sich (Wagnild & Young 1993). Dies kann sich allerdings ändern, wenn weitere Faktoren (z.B. Alter, geringer sozioökonomischer Status) hinzukommen (Schumacher et



al. 2005; Wisner & Luce 1993).<sup>43</sup> Ausschlaggebend ist hier auch die Art, wie Resilienz gemessen wird. Zieht man eine von den Probanden selbst durchgeführte Einstufung persönlicher Kompetenzen der Ego-Resilienz als Referenz heran, so zeigt sich ein geringer, aber signifikanter Geschlechtereffekt (Schumacher et al. 2005): Männer haben höhere Resilienzwerte als Frauen. Denkbar ist allerdings, dass dieser Effekt auf Verzerrungen durch geschlechtsspezifisch unterschiedliche Selbstbeurteilungen zurückzuführen ist (Sieverding 2003). Im Schnitt weisen Frauen ein negativeres Selbstkonzept auf, sprich sie schätzen ihre Kompetenzen im Vergleich zu Männern, trotz objektiver Gleichwertigkeit, geringer ein. Dieser Selbstbeurteilungs-Bias verstärkt sich noch in Situationen, in denen die objektive Messbarkeit der Leistung niedrig ist (Sieverding 2003: 148ff), was im Falle der Resilienzmessung zweifelsohne der Fall ist. Auch in Bezug auf das Lebensalter finden Schumacher und Kollegen (2005) einen Effekt auf die von den Probanden selbstevaluierte Ego-Resilienz. Demzufolge nimmt die Resilienz mit dem Alter leicht ab.<sup>44</sup> Kombiniert man die Variablen „Alter“ und „Geschlecht“, zeigt sich, dass ältere Frauen die geringste psychische Widerstandskraft aufweisen (Schumacher et al. 2005; Wagnild & Young 1993). Was außerdem feststeht ist, dass ein schlechter Gesundheitszustand eines Individuums als maßgeblicher Risikofaktor gelten kann (Wisner et al. 2004; Wisner & Luce 1993).

Neben biologischen Stressoren existieren *psychologische Risikofaktoren*, die etwa die Form von Feindseligkeit oder Hoffnungslosigkeit annehmen können. Eine weitere psychologische Herausforderung stellen Entwicklungsübergänge dar, da Menschen hier mit neuen Entwicklungsaufgaben konfrontiert werden und Risikobedingungen in solchen Phasen eine stärkere Wirkung auf das psychosoziale Funktionsniveau haben (Wustmann 2011, 2006). *Psychosoziale Risikofaktoren* sind von großer Bedeutung für die Erforschung von Resilienz. Zu den wichtigsten Aspekten können die folgenden Punkte gezählt werden (Wisner et al. 2004; Laucht et al. 1997; Wisner & Luce 1993; Luthar 1991; Esser et al. 1989):

---

<sup>43</sup> Wisner und Luce (1993: 131f) führen dies auf eine Unterausstattung mit protektiven Ressourcen zurück. Frauen haben im Vergleich zu Männern in vielen Ländern der Erde einen schlechteren Zugang zu Ressourcen, sie sind in der Leitungsebene noch immer unterrepräsentiert, sind bei der Kreditvergabe schlechter gestellt und haben nicht selten eine Doppelbelastung von Familie und Beruf zu tragen.

<sup>44</sup> Auch hier ist denkbar, dass dieser Effekt mit der gewählten Methode der Selbsteinschätzung zusammenhängt.

- Geringer sozio-ökonomischer Status<sup>45</sup>
- Arbeitslosigkeit
- Armut, Obdachlosigkeit und beengte Wohnverhältnisse
- Geringes Bildungsniveau
- Migrationsstatus
- Scheidung, Misshandlung und psychische Probleme im Elternhaus
- Alleinerziehende Elternteile
- Frühe Mutterschaft
- Heimaufenthalte
- Straffälligkeit

Eine mit der Geschlechterfrage vergleichbare Diskussion zur Risikoexposition existiert auch im Zusammenhang mit psychosozialen Risikofaktoren. Diese dreht sich um die Frage, ob der Migrationsstatus einer Person tatsächlich als Vulnerabilitätsfaktor gelten kann (Wisner et al. 2004; Wisner & Luce 1993). Wiederum gilt, dass er für sich genommen keine entwicklungsgefährdende Wirkung haben muss, doch kommen weitere Stressoren hinzu, wie etwa ein niedriges Bildungsniveau oder ein geringer sozio-ökonomischer Status, ändert sich die Lage. Wie in Kapitel 2.2.4 veranschaulicht wurde, weisen Personen mit Migrationshintergrund in mehreren der oben genannten Risiken höhere Werte auf. Aus diesen Gründen folgt die vorliegende Arbeit der Auffassung, dass der Migrationsstatus im Schnitt mit einer höheren Risikoexposition einhergeht. Nennenswert sind in diesem Zusammenhang v.a. ein durchschnittlich geringeres Einkommen, eine Unterausstattung mit (formalen) Humankapitalressourcen und ein erschwerter Zugang zum Kapital- und Arbeitsmarkt. In vielen ethnischen Gruppen übersteigt die Arbeitslosenrate die der einheimischen Bevölkerung (Wisner & Luce 1993: 132). Dies macht deutlich, dass in der Realität fundamentale Risikofaktoren meist kumulativ auftreten (Masten & Reed 2002).

---

<sup>45</sup> Zu der geringen Ressourcenverfügbarkeit in einkommensschwachen Schichten kommt ein erschwerter Zugang zu Arbeit, Technologie und Wissen (Wisner & Luce 1993: 131).

### 3.1.3.2.2 *Umfeldbezogene Risikofaktoren*

Viele der umfeldbezogenen Risiken, die etwa dem Elternhaus oder dem sozialen Umfeld des Einzelnen entspringen, wurden bereits im Zusammenhang mit den psychosozialen Aspekten genannt. Ihnen kommt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Resilienz eines Menschen zu. Die Mannheimer Risikokinderstudie zeigt, dass bei Kindern aus risikoreichen Kontexten noch im Jugendalter dreimal so häufig Unregelmäßigkeiten in der Entwicklung im Vergleich zu Kindern aus risikoärmeren Umwelten auftreten (Laucht et al. 2002, 1997; Esser et al. 1989). Dies steht in enger Verbindung zu den erwähnten psychosozialen Risiken. Zu beachten gilt es dabei, dass Risikofaktoren von Kultur zu Kultur variieren können (Werner 1988). Zusätzlich zu den ungünstigen Bedingungen im engen Umfeld einer Person ist die Natur und Qualität des sozialen Netzwerks von Belang (Wisner et al. 2004; Wisner & Luce 1993). Die Vulnerabilität erhöhen auch Kriege und Naturkatastrophen, die in enger Verbindung mit einer dritten Kategorie an Stressoren stehen: den kritischen Lebensereignissen.

### 3.1.3.2.3 *Kritische Lebensereignisse*

Neben den erörterten Aspekten, die vielfach eher eine latente Bedrohung der individuellen Entwicklung darstellen, können kritische Ereignisse („Life Events“) potenziell negative Auswirkungen haben. Jäger und Kaiser (1987: 185f) definieren kritische Lebensereignisse als „raumzeitlich, punktuelle Verdichtungen eines Geschehensablaufs innerhalb und/oder außerhalb einer Person“, als „Kulminationspunkte“, die aus dem individuellen Entwicklungsprozess herausragen würden. Die Autoren führen weiter aus, dass in derlei Situationen eine Inkongruenz im Person-Umwelt-Gleichgewicht vorherrscht, welches sich nicht durch einfache Adaptionsmaßnahmen wiederherstellen lässt. Das Resultat ist eine auf psychologischer Ebene empfundene Instabilität, eine Störung des seelischen Gleichgewichts, die vielfach zu affektiven Reaktionen führt. Beispiele für solche kritischen Lebensereignisse sind (Wustmann 2011, 2006; Luthar 1991):

- Naturkatastrophen
- Tod einer nahestehenden Person
- Trennung vom Lebenspartner (bzw. elterliche Trennung bei Kindern)
- Krankheiten

Die in der Gesundheitspsychologie (Faltermaier 2005) verankerte Life-Events-Forschung setzt sich näher mit diesen Ereignissen auseinander (Johnson & McCutcheon 1980; Kobasa 1979). Hier wird mit einer (zahlenmäßigen) Erfassung dieser gefährdenden Einschnitte gearbeitet, welche in der Regel durch den Probanden retrospektiv im Rahmen eines Selbstberichts preisgegeben werden (Luthar 1991: 600).<sup>46</sup> Wenngleich die Methodik eine weite Verbreitung in der Resilienzforschung erfährt, bringt sie doch gewisse Herausforderungen mit sich (Masten & Reed 2002). Zunächst gilt es erstens auf eine klare Abgrenzung zwischen negativen Lebensereignissen und kleineren Widrigkeiten des Alltags zu achten. In der Empirie wird teilweise so vorgegangen, dass den Probanden eine Auswahl an Ereignissen vorgegeben wird. Beispiele für solche Listen sind die „Social Readjustment Scale“ von Holmes und Rahe (1967) oder die „Life Events Checklist“ (LEC) von Johnson und McCutcheon (1980), die Lebensereignisse der jüngeren Vergangenheit abfragt, diese als negativ oder positiv bewerten lässt und das Ausmaß quantifiziert, zu welchem sie das Leben des Probanden beeinflusst haben. Zweitens kommt gerade bei der Selbstbeurteilung der Life Events ein hohes Maß an Subjektivität ins Spiel. Ob ein bestimmtes Geschehnis als mehr oder weniger einschneidend erachtet wird, kann von Person zu Person variieren, denn subjektive Stressbewertungen werden maßgeblich von den Persönlichkeitseigenschaften, kognitiven Kapazitäten und Erfahrungen des Individuums beeinflusst (Lazarus & Launier 1981). Es zeigt sich beispielsweise, dass Neurotizismus, einer der „Big Five“-Persönlichkeitsmerkmale, der sich in einer Neigung zu Nervosität, Traurigkeit und Klagen äußern kann, auch zu einer höheren Sensibilität für kritische Lebensereignisse führt (Watson & Pennebaker 1989). Zusätzlich wirken die Selbstwirksamkeitsüberzeugung und das allgemeine Selbstwertgefühl auf die subjektive Beurteilung von Belastungen und Problemen (Wustmann 2011). Auch ist der Status der Krisenbewältigung, in dem sich der Proband zum Zeitpunkt der Bewertung befindet, von Relevanz (Luthar 1991: 614). Alternativ bzw. ergänzend zum Selbstbericht kann daher auch eine Bewertung der Risiko- und Stressbelastung durch den Forscher selbst erfolgen (Luthar 1991).

Eine weitere Hürde bei der Erfassung kritischer Lebensereignisse besteht in der Gefahr einer Überschneidung von Life Events und dem Entwicklungsergebnis. Exemplarisch sei an eine Kündigung

---

<sup>46</sup> Ein gegensätzliches Beispiel für ein prospektives Design findet sich bei Rahe (1968), der Soldaten vor ihrem militärischen Einsatz befragte und im Zuge dessen eine Aufteilung in unterschiedliche Risikogruppen vornahm.

durch den Arbeitgeber gedacht, welche einerseits den kritischen Lebensereignissen zugeordnet werden kann, andererseits aber auch als Ergebnisvariable in Form einer maladaptiven Entwicklung in Betracht kommt (Luthar 1991).<sup>47</sup> Diese Abgrenzungsproblematik kann eine methodische Schwachstelle darstellen, zumindest in den Fällen, in denen diese Interdependenzen nicht in der Ergebnisinterpretation mit berücksichtigt werden. Masten und Reed (2002: 77) weisen darüber hinaus noch auf Debatten hin, ob schwierige Lebensereignisse in die Analyse einbezogen werden sollen, die aus dem Verhalten des Individuums selbst resultieren.

Noch ist unklar, welche Faktoren und Prozesse dahinter stecken, dass sich ein positives Adaptionsergebnis bei einigen Menschen trotz der unguten Bedingungen einstellt und bei anderen nicht. Der nächste Abschnitt widmet sich eben diesen protektiven Faktoren, die der personalen Resilienz zuträglich sind.

### 3.1.3.3 Personale Schutzfaktoren

Schutzfaktoren inner- und außerhalb des Individuums moderieren die Effekte, die Stressoren ausüben. Sie sind dafür verantwortlich, dass die innere und äußere Kohärenz wiederhergestellt wird (Antonovsky 1996). Um von einem Schutzfaktor sprechen zu können, muss einerseits die bereits mehrfach thematisierte risikoerhöhende Gefährdung vorliegen. Andererseits besteht die Anforderung, dass die schützenden Aspekte bereits vor der Störung des Gleichgewichts vorhanden gewesen waren (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009). Ebenso wie auch die risikoerhöhenden Faktoren zeichnen sich die risikomildernden Faktoren durch eine kumulative Wirkweise aus: ihre protektive Wirkung steigt mit ihrer Anzahl. Dennoch unterscheiden sie sich in ihrem Einflussgrad, d.h. es existiert eine hierarchische Abstufung innerhalb des Schutzfaktorenmodells. Interessanterweise wird protektiven Faktoren im Gegensatz zu Risikofaktoren eine kulturübergreifende Gültigkeit zugeschrieben (Werner 1988). Darüber hinaus machen Masten und Reed (2002: 79) auf die Möglichkeit einer „totalen Prävention“ durch einen besonders starken Schutzfaktor aufmerksam. Trotz der Risikokonstellation absorbiert dieser stabile Faktor die Gefahr komplett und verhindert ein Auftreten von Störungen. Was den theoretischen Entwicklungsstand der Erforschung von Schutzfaktoren angeht, so zeigen sich

---

<sup>47</sup> Zur Behebung dieser Problematik wird in der Life Event-Forschung teilweise ein Verzicht auf die Inklusion kontrollierbarer Ereignisse gefordert (weiterführend Luthar 1991).

in der Diskussion ähnliche Ungereimtheiten wie im Falle der Risikofaktoren. Begrifflichkeiten und Definitionen variieren von Autor zu Autor. In Anlehnung an die Ausführungen zur betriebswirtschaftlichen Erfolgsforschung und zur Erleichterung eines Transfers der psychologischen Erkenntnisse in den unternehmerischen Kontext wird in der Folge, wie bereits bei den Risikofaktoren geschehen, eine Unterscheidung zwischen (1) personenbezogenen und (2) umfeldbezogenen Protektoren vorgenommen. Darüber hinaus kommt auch die protektive Wirkung von (3) positiven Wendepunkten im Leben eines Menschen zur Sprache, welche gewissermaßen den Gegenpol zu kritischen Lebensereignissen darstellen.

#### 3.1.3.3.1 *Personenbezogene Schutzfaktoren*

Über welche Qualitäten verfügt ein Mensch, der sich durch eine hohe Resilienz auszeichnet? Folgt man der Auffassung von Masten und Reed (2002: 85), sind es keine außergewöhnlichen Merkmale, die diese Personen aufweisen: „(T)he extraordinary resilience and recovery power of children arises from *ordinary processes*. The evidence indicates that the children who ‘make it’ have basic human protective systems operating in their favor“<sup>48</sup> (Masten & Reed 2002: 85). Entsprechendes gilt gleichfalls für den Erwachsenenkontext.

Auch seitens der Protektion können *biologische Faktoren* identifiziert werden. Dazu zählen etwa ein stabiler Gesundheitszustand, ein aktives und geselliges Temperament, ein aufgeschlossenes Wesen, kognitive Leistungsfähigkeit, besondere Talente, Humor und eine physische Attraktivität (Wustmann 2011; Kim-Cohen et al. 2004; Masten & Reed 2002; Werner 2000, Werner & Smith 1992, 1982).

Außer diesen „angeborenen“ Ressourcen existieren weitere protektive Faktoren, die im Laufe des Heranwachsens durch soziale Interaktionen und die erfolgreiche Bewältigung von Entwicklungsaufgaben ausgebildet werden. Diese sind es, die üblicherweise als *Resilienzfaktoren* bezeichnet werden. Hier seien einige der wichtigsten darunter aufgeführt (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009):

- (1) Eigenständigkeit
- (2) Sinnhaftigkeit

---

<sup>48</sup> Hervorhebung im Original.

- (3) Ausgeglichenheit
- (4) Durchhaltevermögen
- (5) Authentizität
- (6) Selbstwahrnehmung
- (7) Selbststeuerung
- (8) Selbstwirksamkeitserwartung
- (9) Soziale Kompetenz
- (10) Umgang mit Stress
- (11) Problemlösekompetenz

Vielfach werden weitere Faktoren, etwa das Kommunikationsvermögen, die persönliche Leistungsfähigkeit und die Zielorientierung ins Spiel gebracht. Bei einer näheren Betrachtung der Resilienzfaktoren dürfte auch rasch klar werden, dass die genannten Variablen untereinander eine Reihe von Überlappungen aufweisen.

Die ersten fünf aufgelisteten Schutzfaktoren entstammen dem persönlichkeitszentrierten Ansatz und beziehen sich damit explizit auf Persönlichkeitseigenschaften von Individuen, die als ausschlaggebend für die Ego-Resilienz angesehen werden (Wagnild 2009; Wagnild & Young 1993). Dabei ist es zunächst die *Eigenständigkeit*, die als zentraler Resilienzfaktor identifiziert wird. Diese bezieht sich auf den Glauben an sich selbst und an seine eigenen Fähigkeiten und beinhaltet weiterhin das Bewusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen (Wagnild 2009: 21). Die Charaktereigenschaft der Eigenständigkeit dürfte mit dem Autonomiestreben und der individuellen Selbstwirksamkeitserwartung gekoppelt sein. Letztere wird aufgrund ihrer Bedeutsamkeit für die personale Resilienz noch ausführlicher aufgegriffen.

Als weiterer persönlichkeitsbezogener Resilienzfaktor kann die *Sinnhaftigkeit* genannt werden (Wagnild & Young 1993: 167). Diese geht mit der Überzeugung einher, dass das eigene Leben einen tieferen Sinn hat, für welchen es sich zu leben lohnt. Tendenziell neigen Menschen, die ihren eigenen Beitrag in der Welt hoch einschätzen, zu einer höheren Resilienz im Krisenfall (Werner 2005, 2000; Werner & Smith 1982). Dies kann mit einer spirituellen Verankerung (z.B. Religion) zusammenhän-

gen oder auf die Wahrnehmung einer „Lebensaufgabe“ zurückzuführen sein. Unterstützend auf die Sinnhaftigkeit wirken auch die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen sowie die Verfolgung spezieller Interessen und Hobbies (Wustmann 2006). Eine starke Vision ebenso wie eine spirituelle und soziale Verankerung führen in Krisenfällen zu einer rascheren Wiederherstellung der inneren Kohärenz (Antonovsky 1997).

Drittens wird die *Ausgeglichenheit* des Charakters als erklärende Variable für die Ego-Resilienz herangezogen. Diese Eigenschaft baut auf dem Erfahrungsschatz eines Menschen auf und ermöglicht es ihm, Ereignisse und Entwicklungen im Leben anzunehmen und zu akzeptieren. Die Gelassenheit wirkt sich moderierend auf extreme Reaktionen in Krisenzeiten aus (Wagnild 2009: 21). Sie dürfte in Verbindung mit der noch näher betrachteten Selbststeuerung stehen, da sie u.a. ein Resultat selbstkontrollierender Prozesse sein kann.

Des Weiteren wird die Bedeutung des *Durchhaltevermögens* angeführt. Die Ausdauer zu haben, trotz Hindernissen und Enttäuschungen „am Ball zu bleiben“ und weiter für einen Erfolg zu kämpfen, wirkt sich positiv auf die Resilienz in Krisenzeiten aus (Wagnild 2009: 21). Diese Beharrlichkeit ist wiederum mit dem Faktor der Selbstdisziplin korreliert und spielt v.a. auch im Entrepreneurship-Kontext eine große Rolle (Cole 1946: 3): „This person, this entrepreneur, must have special personal qualities: judgment, perseverance, and a knowledge of the world as well as of business.“

Unter den persönlichkeitszentrierten Resilienzattributen spielt außerdem die *Authentizität* eines Menschen eine Rolle (Wagnild 2009: 21). Die Realisierung, dass jedes Leben einzigartig ist und dass zwar ein Teil davon mit anderen geteilt werden kann, doch letztlich ein großes Stück des Weges ohne die Unterstützung anderer Personen gemeistert werden muss. Dieses Konstrukt ist auch mit den Ideen der Einzigartigkeit eines Menschen und mit der persönlichen Freiheit verbunden.

Diese fünf Ego-Resilienzfaktoren werden im empirischen Teil einer näheren Untersuchung unterzogen. In der Folge wird nun aber auf eine Auswahl weiterer sechs Resilienzfaktoren näher eingegangen, die die personale Resilienz stärker aus einer behavioristischen Perspektive behandeln. Sie gelten im prozessorientierten Verständnis von Resilienz als die zentralen personenbezogenen Protektoren und haben sich in den letzten Jahrzehnten in der Forschung vielfach empirisch bestätigt (Wustmann 2011;



Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009). Als erster dieser Resilienzfaktoren ist eine gute *Selbstwahrnehmung* zu nennen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 42ff). Eine adäquate Selbsteinschätzung resultiert dabei erstens aus einer realistischen und reflektierten Wahrnehmung der eigenen Gedanken und Emotionen (Selbstbild) und zweitens aus einem angemessenen Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit dem Fremdbild, welches andere Personen von einem Menschen haben. Die Selbstwahrnehmung wird maßgeblich durch das Selbstkonzept gesteuert, d.h. ein positives Selbstbild, Selbstwertgefühl, Fähigkeits- und Körperkonzept wirken sich förderlich auf die personale Resilienz aus. Hand in Hand mit dem Selbstkonzept geht auch die Selbstreflexivität, die eine weitere wichtige Komponente für die Selbstwahrnehmung darstellt. In einem inneren Dialog geschieht hier eine Beobachtung und Beurteilung eigener Wahrnehmungs- und Handlungsprozesse. Resilienten Menschen gelingt es dabei in hohem Maße, Stimmungen bei sich und anderen zu erkennen, diese zu reflektieren und differenziert zu betrachten. Insgesamt ist der Resilienzfaktor der Selbstwahrnehmung von besonderer Bedeutung für die praktische Resilienzförderung, etwa in pädagogischen Kontexten. Ein frühzeitiges Trainieren der Selbstaufmerksamkeit kann die Ausbildung einer realistischen Selbstwahrnehmung begünstigen. Zusätzlich fördert die Spiegelung von Gefühlen in der Interaktion eine differenzierte Betrachtung und Einordnung eigener Affekte (Affektabstimmung).

Der affektive Aspekt spielt auch in den zweiten Resilienzfaktor hinein, die *Selbststeuerung*. Baumeister et al. (2007: 351) definieren sie folgendermaßen: „Self-control refers to the capacity for altering one’s own responses, especially to bring them into line with standards such as ideals, values, morals, and social expectations, and to support the pursuit of long-term goals.“ Aus prozessualer Perspektive bezieht sie sich auf die Fähigkeit, Emotionen und innere Spannungszustände anzuregen, zu moderieren und zu kontrollieren (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 45f), was Baumeister und Kollegen (2007: 354) dazu bringt, die Selbstkontrolle als „biologically expensive form of behavior“ zu bezeichnen. Im Endeffekt scheinen kontrollierte Menschen im Durchschnitt eine bessere Konzentrationsfähigkeit und damit ggf. auch ein höheres kognitives Niveau aufzuweisen (Bengel et al. 2009), während eine gering ausgeprägte Selbstregulation eher mit Verhaltensauffälligkeiten und Problemen bei der Impulskontrolle in Verbindung gebracht werden (Baumeister et al. 2007). Was deren Verankerung in der individuellen Entwicklung betrifft, so geht die Fähigkeit zur Selbstregulation grundlegend auf das

Verhalten der Bezugspersonen in der frühen Kindheit zurück, denn in der Affektabstimmung mit den engen Bezugspersonen versucht das Kind eine Reduktion des inneren Spannungszustands zu erreichen. Im Erwachsenenalter zeigt sich bei resilienten Personen, dass diese ihren inneren Zustand modellieren können, sei es mithilfe von Strategien der Selbstberuhigung oder aber dank des Rückgriffs auf extrapersonale Ressourcen.

Als weitere Komponente, die auch in der Entrepreneurship-Forschung im Zusammenhang mit unternehmerischen Intentionen keine Unbekannte ist, stellt sich die *Selbstwirksamkeitserwartung* (Bandura 1997) als bedeutend für die Resilienz heraus. Selbstwirksame Menschen führen positive und negative Ergebnisse auf ihr eigenes Handeln zurück, anstatt externe Faktoren dafür verantwortlich zu machen. Die protektive Wirkung der Selbstwirksamkeit resultiert aus einem Vertrauen in die eigenen Kompetenzen.<sup>49</sup> Das eigene Leben wird demzufolge als kontrollierbar erachtet (Luthar 1991; Werner & Smith 1982), weshalb die Selbstwirksamkeit oftmals mit dem Konzept der internalen Kontrollüberzeugung gleichgesetzt wird. Menschen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung zeigen in ihrem Verhalten eine hohe Maß an Proaktivität und Autonomie (Wustmann 2011, 2006; Sonnenmoser 2006). Aus entwicklungspsychologischer Perspektive etwa sind sie in der Lage, ein Risikomilieu hinter sich zu lassen und für sich selbst eine positivere Umwelt zu wählen, eine Art „schützende Nische“ (Wustmann 2011: 88). Was die Entwicklung des Selbstwirksamkeitserlebens anbelangt, so geht dieses auf Erfahrungen im sechsten bis neunten Lebensmonat zurück. Es nimmt seinen Ursprung in Prozessen, in denen der Säugling die Möglichkeit hat, den Erfolg eigener Handlungen auf sich selbst zu beziehen. Für die praktische Resilienzförderung, auch im Erwachsenenalter, ist die interne Kontrollüberzeugung eine wichtige Stellschraube, denn hier kann Erfahrungslernen (Kolb 1984) seine Wirkung entfalten. Besonders das erfolgreiche Überwinden schwieriger Situationen bereichert das „Mastery-Motivation“-System eines Menschen und bestärkt ihn in seiner Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009).

Als weiterer zentraler Resilienzfaktor sind die *sozialen Kompetenzen* zu nennen (Bengel et al. 2009; Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009; Masten et al. 1999; Werner & Smith 1982). Im Prinzip han-

---

<sup>49</sup> Der Gegenpol einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung stellt die „erlernte Hilflosigkeit“ dar (Seligman 1975). Die erlernte Hilflosigkeit macht Menschen immobil, passiv und erschwert dadurch ein effektives Coping in Krisenfällen.

delt es sich dabei um ein effektives Verhalten in sozialen Situationen; effektiv dahingehend, dass aus Verhaltensweisen, auch langfristig gesehen, ein Maximum an positiven Konsequenzen und ein Minimum an negativen Folgen resultieren. Die Sozialkompetenz wird stark durch eine differenzierte Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung des Individuums bestimmt und ist damit eng mit anderen Resilienzfaktoren wie der Selbstwahrnehmung und der Selbstwirksamkeitserwartung verknüpft. Zwei weitere Punkte, die einen positiven Beitrag zur sozialen Kompetenz leisten, sind emotionale Kompetenz und Empathie (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009: 49ff). Erstere bezieht sich auf das bereits erwähnte Vermögen der Reflexion und Steuerung von Affekten. Empathie wiederum dreht sich um die Fähigkeit, sich kognitiv und emotional in andere Menschen hineinversetzen zu können. Dennoch ist auch die Selbstbehauptung, und damit Strategien des Selbstschutzes und der Abgrenzung, Teil der sozialen Kompetenz: „Selbstbehauptung ist die Fähigkeit, eigene Ansprüche und Bedürfnisse in angemessener, nicht aggressiver Form durchzusetzen“ (Fröhlich-Gildhoff und Rönna-Böse 2009: 50). Eine besonders bedeutende soziale Kompetenz ist auch die Kommunikationsfähigkeit (Luthar 1991; Laucht et al. 1999). Ihr sozialer Ausdruck ist durch eine offene Kontaktaufnahme, Lächeln und eine adäquate Anwendung von Kommunikationsregeln geprägt. Grundlegend hierfür ist wiederum das Vermögen, sich selbst, andere Personen und Situation realistisch und differenziert einschätzen zu können.

Der effektive *Umgang mit Stress* ist ein weiterer Resilienzfaktor (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009: 51f). Stress ist verknüpft mit Ereignissen, die die inneren Anforderungen und die Anpassungsfähigkeit des Individuums oder Systems beanspruchen oder übersteigen (Lazarus & Launier 1981: 226). Eine Überforderung der Bewältigungsfähigkeit kommt häufig in Situationen vor, in denen sich Stressfaktoren mehren. Die Bewertung, ob es sich dabei jeweils um einen Stressfaktor handelt oder nicht, ist, wie bereits erörtert wurde, individuell verschieden und erfolgt nach Lazarus und Launier (1981) in einem dreistufigen Prozess. In einem ersten Schritt wird die Situation qualitativ eingeschätzt: z.B. als positiv, unangenehm, unbedeutend oder stressig. Zweitens werden Bewältigungsstrategien evaluiert. Zuletzt erfolgt die Neubewertung der Situation. Ausschlaggebend für diese Prozesse sind Persönlichkeitsaspekte, die Lebenserfahrung sowie das kognitive Vermögen einer Person. Darüber hinaus sind wiederum die bereits erwähnten Resilienzfaktoren, beispielsweise die Wahrnehmungs-

und Reflexionsfähigkeit und die Selbststeuerung von Bedeutung für die Bewertung von und den Umgang mit Stress (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009). Resiliente Menschen können Stresssituationen einschätzen und bewerten, haben Bewältigungsstrategien parat und kennen ihre eigenen Grenzen. Dementsprechend verstehen sie es, sich bei Bedarf Unterstützung zu holen.

Eng verwandt mit dem Umgang mit Stress ist die individuelle *Problemlösekompetenz*. Eine hohe Problemlösekompetenz unterstützt erstens die Bewältigung schwieriger Situationen und die Weiterentwicklung kognitiver Strukturen. Somit dreht es sich um eine gedankliche Durchdringung komplexer Zusammenhänge, um eine Bewertung und um eine entsprechende Auswahl der Handlungsoptionen (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009: 52ff). Meichenbaum (1995) unterteilt den Problemlöseprozess in sechs Phasen: Problemanalyse, Benennung von Handlungsoptionen, Auflistung der jeweiligen Vor- und Nachteile, Entscheidungsfindung und Überprüfung der Entscheidung (und ggf. Modifikation). Die Strategien der Problemlösung können vom reinen Trial-and-Error über systematische Vorgehensweisen bis hin zu zielorientierten Strategien reichen. Resiliente Menschen stechen dabei durch klare und realistische Zielvorstellungen sowie eine proaktive Problemlösung hervor (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009; Werner 2000; Werner & Smith 1992). Weiterhin können sie durch ein hohes Maß an Selbständigkeit und die Fähigkeit, sich geeignete Unterstützung zu suchen, charakterisiert werden (Werner 2005, 2000, 1988; Werner & Smith 1992, 1982). Zusätzlich geht die Resilienz vielfach mit einem großen Repertoire an Bewältigungsstrategien und der Fähigkeit, diese flexibel einzusetzen, einher (Werner 2008; Wustmann 2011).

Wie die Ausführungen deutlich gemacht haben dürften, stehen diese Kerntreiber der Resilienz nicht isoliert für sich. Zwischen den einzelnen Elementen sowie mit anderen nicht explizit genannten Resilienzfaktoren (z.B. Kommunikationsvermögen, Zielorientierung) existieren starke Interdependenzen. Was bislang noch nicht thematisiert wurde, sind kontextabhängige Unterschiede in der protektiven Wirkung einzelner Resilienzfaktoren. Beispielsweise variiert die Bedeutung einzelner Faktoren abhängig vom Lebensalter und Geschlecht. Während in der Jugend insbesondere das Kommunikationsvermögen und die Problemlösekompetenz zu den wichtigsten Protektoren zählen, gewinnen im Erwachsenenalter die Selbstwirksamkeit und die Zielbestimmtheit an Bedeutung (Werner 2005, 2000).

Auch in Abhängigkeit des Geschlechts ergeben sich, zumindest auf aggregierter Ebene, gewisse Unterschiede. Bei Männern sind es insbesondere soziale Gruppenzugehörigkeiten, die von hoher Relevanz sind. Als Protektoren bei Frauen wirken speziell ein gutes Selbstvertrauen und Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit, enge Freundschaften und Religiosität bzw. ein Gefühl für die Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens.

Was nun die Messung dieser protektiven Faktoren im individuellen Kontext anbelangt, so bietet die Psychologie ein weit entwickeltes Spektrum an Erhebungsinstrumenten, die die einzelnen Konzepte (z.B. Selbstwirksamkeit, soziale Kompetenz) messen (Luthar 1991). Wenig überraschend dürfte dabei sein, dass die einzelnen Komponenten untereinander sowie die Resilienzfaktoren mit der Resilienz selbst so starke Korrelation aufweisen, dass die Existenzberechtigung des Resilienzkonstrukts teilweise infrage gestellt wird. In einer Studie etwa von Schumacher und Kollegen (2005) wird den Konstrukten der Selbstwirksamkeitserwartung und der Ego-Resilienz, letztere gemessen mithilfe der Resilienzskaala, eine hohe und signifikante Korrelation zugesprochen ( $r = 0,68$ ).<sup>50</sup> Dennoch wird weniger als die Hälfte der Varianz durch die jeweils andere Variable erklärt, was die Autoren als Beweis dafür nehmen, dass beide Konzepte durchaus verschiedenartige Aspekte erfassen (Schumacher et al. 2005: 28). Es ist stark zu vermuten, dass es sich bei der Resilienz und der Selbstwirksamkeitserwartung nicht um diskrete Outcomes handelt, d.h. dass sie sich überschneiden und damit kausal beeinflussen, was einige methodische Probleme mit sich bringt (Luthar et al. 2000).

Ein weiterer strittiger Punkt bezieht sich auf die Bedeutung kognitiver Kapazitäten für die Resilienz. In der Stressforschung gelten intellektuelle Fähigkeiten als vulnerabilitätsmildernder Faktor (Masten et al. 1999) und auch in der Resilienzliteratur trifft man auf eine positive Korrelation zwischen dem Wert des Intelligenzquotienten (IQ) und der Resilienzausprägung (Kim-Cohen et al. 2004; Asendorpf & van Aken 1999; Robins et al. 1998). Bei genauerer Beleuchtung der Ergebnisse im multivariaten Raum ergeben sich dabei aber Überraschungen. Während bei geringeren Risikolevels Probanden mit einem hohem IQ sehr viel größere Erfolge aufweisen als weniger intelligente Personen, so verliert sich dieser Vorsprung bei hochgradigem Stress. Hier schneiden beide Gruppen nahezu ähnlich ab, was impliziert,

---

<sup>50</sup> Beide Konzepte werden mittels Selbstbeurteilungen der Probanden erhoben.

dass das Abfallen der Leistung bei einer Steigerung der Vulnerabilitätsfaktoren bei intelligenteren Menschen sehr viel größer ist, als dies bei Personen mit geringeren IQ-Werten der Fall ist (Luthar 1991: 611). Die Intelligenz stellt damit nicht unweigerlich einen Schutzfaktor dar, sondern wirkt teilweise gar vulnerabilitätserhöhend. Erklärbar ist dies mit einer möglichen höheren Sensibilität gegenüber der Umwelt bei sehr intelligenten Menschen. Ungeklärt ist bislang, ob ein hoher IQ eventuell auch nur in der Kindheit protegierend wirkt (Luthar 1991). Insgesamt jedoch ist zu konstatieren, dass die intellektuelle Hochbegabung nicht als Schutzfaktor in Risikokontexten zu werten ist.

### 3.1.3.3.2 *Umfeldbezogene Schutzfaktoren*

Schützende Faktoren, die sich resilienzfördernd auswirken, können außer in der Person selbst auch in deren Umfeld liegen. Zu diesen kontextuellen Schutzfaktoren zählen insbesondere die familiären Bande sowie die Unterstützung durch das soziale Umfeld (Kim-Cohen et al. 2004). Allgemein betrachtet trägt ein externes Unterstützungssystem durch Freunde und Verwandte maßgeblich zur psychologischen Widerstandsfähigkeit eines Menschen in Krisenkontexten bei. Als wichtigster umfeldbezogener Protektor hat sich dabei eine sichere, *emotionale Bindung* zu einer oder mehreren Bezugspersonen herauskristallisiert (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009). Diese resilienzförderlichen Bezugsperson(en), so die Ergebnisse der Resilienzforschung, sind (auch für Kinder und Jugendliche) feinfühligere Erwachsene, die sich zwar im Mikrokosmos des Einzelnen, aber nicht zwangsläufig im Familienkreis bewegen (Masten & Reed 2002: 83). Unterstützende Personen außerhalb des direkten Bezugsnetzwerkes gewinnen insbesondere dann an Bedeutung, wenn die Person sich in risikobehafteten Milieus befindet. Die Resilienzforschung bei Kindern und Jugendlichen zeigt, dass diejenigen, die z.B. einen Lehrer als Rollenmodell und aktiven Unterstützer haben, eine dauerhafte Stärkung erfahren. Ansonsten gelten positive Peer-Kontakte und Freundschaften, gute Erfahrungen in Bildungseinrichtungen als förderliche Faktoren zur Abfederung kritischer Ereignisse (Wustmann 2006).<sup>51</sup> Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die emotionale Behandlung, die ein Mensch in seinem Mikroumfeld erfährt, über einen zentralen Einfluss auf die personale Resilienz verfügt. Dementspre-

---

<sup>51</sup> Ein empathischer und positiv emotionaler Umgang von Müttern aus Problemmilieus mit ihren Kindern wirkt sich schützend auf deren Entwicklung aus. Im Gegensatz dazu zeigen das Einfühlungsvermögen und der Ausdruck von Freude unter gewöhnlichen Umständen keine protektive Wirkung (Laucht et al. 2000, 1999).

chend stark fällt die protektive Wirkung kontinuierlicher, emotional-warmer und respektvoller Beziehungen aus.

Als weiterer umfeldbezogener Schutzfaktor hat sich die *soziale Einbindung* und Gruppenzugehörigkeit herausgestellt. Hier kommen Konstellationen zum Tragen, die Zusammenhalt und Zielorientierung schaffen (Wustmann 2006). Formgebende Strukturen im Umfeld des Individuums können etwa seitens Interessensgemeinschaften oder religiöser Gruppierungen bereitgestellt werden (Werner 2005, 2000; Werner & Smith 1982). Neben der strukturierenden und emotionalen Komponente hat soziale Unterstützung darüber hinaus eine weitere protektive Wirkung: den Lerneffekt (Kim-Cohen et al. 2004). Hier erweisen sich das Vorhandensein positiver Rollenmodelle und das Bildungsniveau des Umfelds als bedeutungsvoll. Masten und Reed (2002: 83) sprechen in diesem Zusammenhang mit guten Netzwerkbeziehungen von einer „kollektiven Effizienz“, die diese mit sich bringen.

Als letzter protektiver Faktor aus dem Umfeld eines Individuums sei das *Kommunikationsklima* aufgeführt. Hier hat sich eine autoritative Kultur im sozialen Umfeld als zuträglich für die personale Resilienz erwiesen (Wustmann 2011; Masten & Reed 2002). Ein solcher Kommunikationsstil ist durch aktive Zuwendung, empathisches Verhalten und klare Strukturen gekennzeichnet. Zusätzlich existieren eine positive Leistungsorientierung und Routinen der Pflichtenübernahme. Ein wertschätzendes und respektvolles Miteinander sowie die Vermittlung von Akzeptanz und Sicherheit in der Bezugsgruppe wirken schützend im Falle von Krisen. Auch spielen ein konstruktiver Umgang miteinander und eine gegenseitige Unterstützung eine wichtige Rolle.

Neben den mikrosozialen Ressourcen können auch Faktoren im Makroumfeld positiv zur personalen Resilienz beitragen (Wustmann 2011; Masten & Reed 2002). Interessierte Berater und Rollenmodelle können sich auch im weiteren Ökosystem eines Menschen befinden. Hier sind etwa lokale Institutionen und Netzwerkstrukturen von Belang. Nicht zuletzt sind effektive Bildungssysteme und prosoziale Normen und Werte von zentraler Bedeutung für die Begünstigung resilienzbildender Prozesse in einer Gesellschaft.

### 3.1.3.3 Positive Wendepunkte

Auf der Suche nach intra- und extrapersonalen Protektoren stießen Resilienzforscher auch auf Entwicklungen und Ereignisse im Leben von Menschen aus Risikokontexten, die es vermochten, eine günstige Wende in deren Leben einzuleiten. Ursächlich für derartige positive Wendepunkte können etwa berufliche Weiterentwicklungen, die Hinwendung zu einer religiösen oder spirituellen Glaubensgemeinschaft, der Eintritt in den Militärdienst, das Eingehen einer glücklichen Liebesbeziehung oder die Geburt des ersten Kindes sein (Wustmann 2011; Werner & Smith 1992; Rutter 1990). Positive Wendepunkte, die sich in hohem Maße protektiv und präventiv auf die individuelle Entwicklung auswirken, sind rar und nicht zu verwechseln mit positiven Lebensereignissen, die weitaus häufiger auftreten können. Letztere bringen zwar angenehme Erfahrungen für den Einzelnen mit sich, haben aber keine nachhaltig resilienzfördernde Wirkung (Luthar 1991). Tatsächlich verfügen positive Ereignisse über weit weniger Macht als dies negative Lebensereignisse vermögen, oder um es in den Worten von Baumeister et al. (2001) zu beschreiben: „Bad is stronger than good“ – und dieser Fakt bleibt auch bei Einschluss einer Vielzahl an Kontrollvariablen bestehen. In der Regel findet also keine simple Kompensation von negativen und positiven Geschehnissen statt. Dementgegen können, obgleich selten, positive Wendepunkte zu einem massiven Aufbau protektiver Qualitäten und damit zu einer gestärkten personalen Resilienz führen. Es ist anzunehmen, dass diese Kulminationspunkte im Leben eines Menschen beispielsweise zu einer erhöhten Sinnhaftigkeit beitragen. Weiterhin ist denkbar, dass etwa der Beitritt in soziale Gruppierungen oder das Eingehen einer positiven Partnerschaft mit einem Aufbau sozialer Kompetenzen einhergeht und zusätzlich zu einer Verbesserung der Selbsteinschätzung führt.

### 3.1.4 Forschungsstrategien

Nachdem sich mit den drei Kernelementen des Resilienzkonzepts näher auseinandergesetzt wurde, rücken nun Strategien zur Erforschung personaler Resilienz in den Fokus. In diesem Zusammenhang wurde bereits einleitend auf bekannte Langzeitstudien zur Resilienz eingegangen. In der Folge werden weitere Designs und Herangehensweisen der empirischen Forschung vorgestellt. Den Studien liegen dabei, entsprechend der Vielfältigkeit des Resilienzkonzepts, verschiedene theoretische Modelle zugrunde. Mit Blick auf die Optionen für die spätere empirische Erforschung unternehmerischer Resili-



enz wendet sich der folgende Abschnitt daher zunächst unterschiedlichen Varianten von Resilienzmodellen zu.

#### 3.1.4.1 Untersuchungsmodelle

Die Darstellung verschiedener Untersuchungsmodelle zu personaler Resilienz greift eine Klassifizierung von Masten und Reed (2002) auf. Sie unterscheiden zwischen (1) personenzentrierten, (2) variablenzentrierten und (3) Phasenmodellen der Resilienz. Wie es der Name bereits vermuten lässt, steht bei *personenzentrierten Ansätzen* der Mensch im Mittelpunkt. Der Forscher identifiziert bei dieser Herangehensweise resiliente Persönlichkeiten und vergleicht diese mit weniger widerstandsfähigen Menschen, bzw. auch mit Personen, die einem geringeren Risiko ausgesetzt sind. Personenzentrierte Modelle finden vielfach in Langzeitstudien Anwendung und können in drei Typen untergliedert werden (Masten & Reed 2002: 80f):

- *Einzelfall-Modelle*: Hier wird die Entwicklung einzelner, besonders positiv hervorstechender Persönlichkeiten einer detaillierten Analyse unterzogen.
- *Subgruppen-Modelle*: Dieser Ansatz konzentriert sich auf eine Gruppe an resilienten Personen, die einem weit überdurchschnittlich hohen Risiko ausgesetzt sind. Diese resiliente Untergruppe wird dann mit weniger widerstandsfähigen Menschen verglichen.
- *Volldiagnostische Modelle*: Zusätzlich zu den resilienten und weniger resilienten Gruppen an Personen aus Risikokontexten im eben besprochenen Modell, ziehen volldiagnostische Modelle zusätzlich eine Kontrollgruppe aus „normalen“ Kontexten heran.

Vor allem die beiden letztgenannten Ansätze erfahren eine weitere Verbreitung in der empirischen Resilienzforschung. Sie stehen dabei in enger Verbindung mit der gewählten Definition des resilienten Ergebnisses. Handelt es sich um eine eindimensionale Interpretation entlang des Adaptionsgrades (resilient, maladaptiv), ist dies mit einem Subgruppen-Modell verknüpft. Wird hingegen eine Kontrollgruppe aus weniger riskanten Kontexten hinzugezogen, kann eine zweidimensionale Klassifizierung des Adaptionsergebnisses erfolgen (resilient, maladaptiv, kompetent, vulnerabel).

Personenzentrierte Ansätze erlauben es, einen umfassenden Blick auf das resilienzrelevante Gefüge eines Individuums zu werfen. Für die Suche nach Schutzfaktoren für ganz spezifische Anpassungspro-

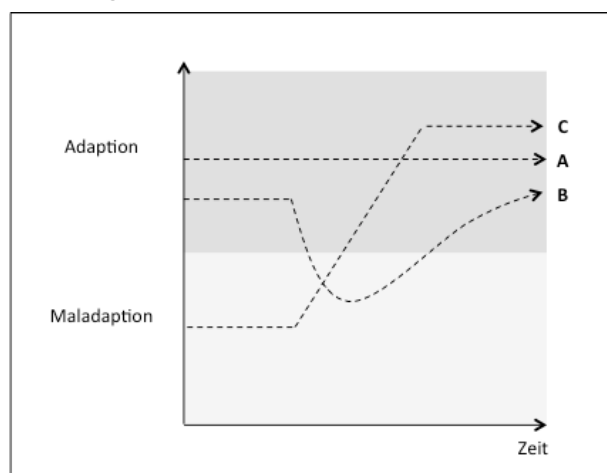
zesse hingegen eignen sich eher *variablenzentrierte Ansätze*. Diese fokussieren sich in ihrer Erklärung von Resilienz auf die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsfaktoren und der Umwelt. Methodisch werden hierfür oftmals multivariate Analyseverfahren verwendet. Innerhalb der variablenfokussierten Ansätze kann wiederum zwischen verschiedenen Modellen unterschieden werden (in Anlehnung an Masten & Reed 2002: 78ff):

- *Additive Modelle*: Hier wird davon ausgegangen, dass Risikofaktoren einen negativen Effekt auf die positive Adaption haben, während Schutzfaktoren positiv zur Resilienz beitragen. Diese Modelle nehmen damit die Idee von Kompensationseffekten zwischen Schutz- und Risikofaktoren auf. Hand in Hand mit additiven Modellen gehen Interventionsmaßnahmen, die auf den Aufbau positiver Ressourcen und die Vermeidung von Risikofaktoren abzielen.
- *Interaktive Modelle*: In interaktiven Modellen spielen moderierende Effekte, beispielsweise das Temperament oder ein stabiler Umweltfaktor, eine Rolle auf die Auswirkung von Risikovariablen und protektiven Ressourcen. Diese systemtheoretische Denkweise versucht Erkenntnisse für die Verbesserung von Reaktionen des Systems im Krisenfälle zu gewinnen.
- *Intermediäre Modelle*: Im Vordergrund stehen in diesem Fall Mediatoren. Diese können bei Kindern die Eltern oder Erzieher, bei Unternehmern deren Berater sein. Die Resilienz des Individuums wird demgemäß über die Mediatoreffektivität beeinflusst. Maßnahmen zur Erhöhung der positiven Adaption konzentrieren sich hier v.a. auf die Erhöhung des positiven Einflusses der Mediatoren.

In der empirischen Praxis kranken insbesondere variablenzentrierte Ansätze häufig daran, dass sie sich auf eine messbare Ergebnisvariable fokussieren, was der Multioptionalität einer „positiven Anpassung“ nicht gerecht wird. Das Kritische an den beiden, den personen- und den variablenzentrierten Ansätzen, ist deren statische Ausrichtung: Rückkopplungsprozesse und transaktionale Zusammenhänge sind nicht abbildbar. Aus diesem Grund gewannen in den letzten Jahren dynamische Systemmodelle in der Resilienzforschung, wie auch in anderen Wissenschaftsbereichen, zunehmend an Bedeutung (Masten & Reed 2002). In *Pfadmodellen* wird der Schwerpunkt auf den Verlauf der individuellen Entwicklung gelegt. Diese Herangehensweise wird der Multifinalität von Resilienzabläufen gerecht,

die besagt, dass es verschiedene Wege gibt, Krisenzustände erfolgreich zu überwinden (Ungar 2011). Abbildung 3.5 zeigt exemplarisch drei resiliente Entwicklungsverläufe (Masten & Reed 2002: 81). Individuum A entwickelt sich trotz risikoreicher Ausgangsbedingungen stabil im Leben, Individuum B kommt nach einer schwerwiegenden Krise zurück ins Gleichgewicht und Individuum C ist ein „Spätzünder“ – die anfänglich maladaptive Entwicklung kehrt sich im Zeitverlauf ins Positive um. Ein solches Szenario ist meist auf lebensverändernde Opportunities zurückzuführen, die im Rahmen der positiven Wendepunkte im vorangehenden Abschnitt bereits erläutert wurden (Werner & Smith 1992; Rutter 1990).

**Abbildung 3.5: Pfadmodell der Resilienz**



Quelle: Masten & Reed 2002: 81

Trotz zunehmender Elaboration systemischer Pfadmodelle, auch dank neuerer statistischer Methoden wie der Wachstumskurvenmodellierung („Latent Growth Curve“, Duncan et al. 2006; Stoolmiller 1995), bleiben Schwierigkeiten in deren Anwendbarkeit bestehen: „Developmental pathways are difficult to study, as lives unfold from myriad transactions among systems and in idiosyncratic ways“ (Masten & Reed 2002: 81). Obwohl also die Pfadmodelle einen großen Beitrag zum Verständnis von Resilienzprozessen leisten, kann das Verallgemeinerungspotenzial dieser Studien aktuell noch als eingeschränkt angesehen werden. Im sich anschließenden Abschnitt stehen nun verschiedene Untersuchungsdesigns der empirischen Resilienzforschung im Vordergrund.

#### 3.1.4.2 Studiendesigns

Das erklärte Ziel von Resilienzstudien ist die Aufdeckung von Mustern oder Regelmäßigkeiten in den Prozessen der positiven Adaption. Hierfür werden Gemeinsamkeiten mehrerer Probanden, die ein

effektives Coping aufzeigen, isoliert und mit Kontrollgruppen verglichen (Luthar 1991; Rutter 1990). Allgemein empfiehlt Seligman (2002: 5) für die Untersuchung von Konstrukten, die der Positiven Psychologie entstammen, die Verwendung langfristig angelegter Studiendesigns. In *Langzeitdesigns* werden häufig volldiagnostische Modelle der Resilienz zugrunde gelegt und Entwicklungsverläufe von Menschen mit und ohne Risikobelastung differentiell analysiert (Masten & Reed 2002). Zu bestimmten Zeiten oder kritischen Entwicklungsübergängen werden Erhebungen durchgeführt und aus dem historischen Kontext heraus interpretiert (Werner 2005, 2000; Werner & Smith 1982). Ein Längsschnittsdesign erlaubt es dadurch, schützende Prozesse zu identifizieren und v.a. auch das Zusammenwirken verschiedener risikomildernder Faktoren zu analysieren. Ausgewählte Langzeitstudien zur Resilienz wurden bereits einleitend vorgestellt (Kapitel 3.1.1.2).

Im Gegensatz dazu stehen *Querschnittsdesigns*, die im Grunde eine Momentaufnahme darstellen. Eine interessante Untersuchung führt etwa die englische Forschergruppe um Kim-Cohen (2004) durch. Für die Studie zu den erblichen und umweltbedingten Prozessen der Resilienz wird eine langfristig angelegte Kohorte für eine punktuelle Untersuchung der kognitiven und behavioristischen Resilienz herangezogen. Das Sample entstammt der „Environmental Risk Longitudinal Twin Study“ und setzt sich aus 1.116 Zwillingspaaren im Alter von fünf Jahren zusammen, die zwischen 1994 und 1995 in England und Wales geboren wurden. Wagnild und Young (1993) ziehen für die Entwicklung ihrer Resilienzsкала, einem Messinstrument für die Ego-Resilienz, ein Sample von 810 älteren Menschen in den USA heran, die sie hinsichtlich ihrer Selbsteinschätzung der Ego-Resilienz untersuchen und diese in Verbindung mit gesundheitspsychologischen Variablen bringen. Schumacher und Kollegen (2005) nehmen die daraus entwickelte Resilienzsкала auf und testen sie in einem bevölkerungsrepräsentativen Sample von 2.031 Männern und Frauen in Deutschland. Auch von Forschern, die mit Querschnittuntersuchungen arbeiten, wird die Bedeutung einer historischen Perspektive in der Resilienzforschung betont, nicht nur mit Blick auf eine kontextabhängige Analyse von Resilienz, sondern auch, um kausalen Zusammenhängen mit anderen Konstrukten (z.B. Selbstwirksamkeitserwartung, Kohärenzgefühl), Moderatorvariablen oder dem Ergebnis (Erfolg bzw. Misserfolg) auf den Grund zu gehen (Schumacher et al. 2005: 29; Luthar 1991).

Darüber hinaus begegnet man in der Resilienzforschung auch *Fallstudiendesigns* (Masten & Reed 2002). Üblicherweise handelt es sich dabei um „Single Cases“, die den personenzentrierten Ansätzen zuzuordnen sind. Oftmals würde diesen Einzelfällen kein konzeptionelles Resilienzmodell zugrunde liegen, kritisieren Masten und Reed (2002: 80), nichtsdestotrotz würden sie einen wertvollen Beitrag für den theoretischen Diskurs liefern, da sie natürlichen Phänomenen in der Realität einen heuristischen Zweck für die Theorieentwicklung zuordnen. Natürlich findet man in der Resilienzforschung auch „Multiple Case“-Designs vor (Venter & Snyders 2009), in denen mehrere Entitäten einer Analyse unterzogen werden und es zu einem Musterabgleich zwischen den Einzelfällen kommt. Verankert sind derartige Fallstudien zu Resilienz vornehmlich in der konstruktivistischen Forschungstradition.

### 3.1.4.3 Erhebungsmethodik

Die Vielfalt in der inhaltlichen und strukturellen Interpretation des Resilienzkonstrukts bringt gewisse methodische Probleme mit sich und stellt gleichzeitig eine Herausforderung für die Vergleichbarkeit von Studien dar (Wieland 2011; Schumacher et al. 2005). So erweist sich auch in der methodischen Umsetzung die Resilienz als nicht einfach zu handhaben. Beachtlich ist, dass sich die inhaltliche und methodische Diversität der empirischen Ansätze kaum in den Forschungsergebnissen widerspiegelt. Im Gegenteil, die Befunde zu resilienzfördernden Faktoren aus den unterschiedlichen Studien überschneiden sich meist sehr stark (Wustmann 2011; Masten & Reed 2002).

Entsprechend der Mannigfaltigkeit des Phänomens finden sich in empirischen Settings zum Großteil „Mixed-Methods“-Ansätze, also Studiendesigns, in denen verschiedene Erhebungsmethoden miteinander kombiniert werden. Dabei ist häufig eine Kombination quantitativer und qualitativer Erhebungsinstrumente vorzufinden. Bereits in der Pionierstudie zur Resilienz wurden unterschiedlichste Datenquellen und Methoden herangezogen: Die Erkenntnisse der Kauai-Studie basieren auf Interviews (Selbstbeurteilungen durch die Probanden und Fremdbeurteilungen durch Pädagogen), Verhaltensbeobachtungen, psychologischen Fragebögen ebenso wie auf Dokumenten von Gesundheits-, Sozial- und Polizeibehörden (Werner 2005; Werner 2000; Werner & Smith 1982). Auch der Mannheimer Risikokinderstudie liegt ein Methodenmix mit Interviews (Eltern und Kinder), Beobachtungen, Entwicklungstests und Verfahren videogestützter Mikroanalysen zugrunde (Laucht et al. 2002; Laucht et

al. 1997; Esser et al. 1989). Die in der Bielefelder Invulnerabilitätsstudie angewandten Forschungsmethoden enthalten neben subjektiven Beurteilungen der Probanden auch Fallbesprechungen und Berichte der Erzieher (Lösel & Bender 1999). In der Zwillingsstudie von Kim-Cohen und Kollegen (2004) kommen als Untersuchungsinstrumente quantitative Methoden (Befragung der Mütter zu sozioökonomischen Daten und Lebenssituation, Befragung der Lehrer zum Sozialverhalten), Beobachtungen der Feldforscher und Interviews der Mütter zur Anwendung.

Diese Beispiele zeigen, dass die meisten Forscher den Weg wählen, Resilienz *indirekt* zu erfassen. Gearbeitet wird größtenteils mit multidimensionalen Ansätzen, in denen versucht wird, Resilienz anhand verschiedener Indikatoren positiver Entwicklungsergebnisse, wie z.B. intellektuelle und soziale Kompetenzen auf der Personenebene oder die emotionale Bindung an Bezugspersonen in Bezug auf die Umfeldfaktoren, zu bestimmen (Kim-Cohen et al. 2004; Masten et al. 1999). Kim-Cohen und Kollegen (2004) operationalisieren das Schutzfaktorenkonzept anhand von vier Variablen: (1) der Aufgeschlossenheit des Wesens und (2) der emotionalen Wärme, stellvertretend für alle personenspezifischen Faktoren, sowie (3) stimulierende Aktivitäten und (4) empfundene soziale Unterstützung als umfeldbezogene Faktoren. Als kognitiv resilient bezeichnen die Forscher diejenigen Kinder, welche einen IQ oberhalb der statistischen Erwartungswerte aufweisen. Die behavioristische Resilienz messen sie anhand einer Messgröße zum antisozialen Verhalten. Auch hier existiert ein Kontinuum von resilient bis vulnerabel, wobei nur diejenigen resilient sind, die über den altersgemäßen Erwartungswerten liegen.

Tatsächlich gibt es bis heute kein verfügbares Diagnoseinstrument, das alle für die Messung von Resilienz relevanten Faktoren beinhaltet und allgemein anerkannt ist (Petermann & Schmidt 2006: 124). Dennoch gibt es einige Versuche, Resilienz als Personenmerkmal *direkt* zu erfassen. Ein Erhebungsinstrument wird von Block und Kremen (1996) bereitgestellt und misst die Resilienzausprägung anhand von 14 Items. Ein weiter verbreitetes Instrument, welches bereits im Zusammenhang mit Querschnittsstudien angeführt wurde, ist die Resilienzskala (Wagnild & Young 1993). Da dieses Instrument in der vorliegenden Untersuchung zur Anwendung kommt, wird auf deren Spezifikationen in Kapitel 4 noch im Detail eingegangen.

### 3.1.5 Zusammenfassung und Transfer

Die vorangehenden Kapitel bemühten sich um eine Darstellung und kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept der Resilienz in der psychologischen Forschung. Verankert ist die Resilienzforschung in der Positiven Psychologie, einer Strömung, welche sich auf protektive und präventive Ressourcen und Prozesse fokussiert. Die Erforschung von Resilienz zieht hierfür explizit risikoreiche Kontexte heran, in denen entwicklungsgefährdende Faktoren gehäuft auftreten (z.B. gesundheitliche Probleme, geringer sozioökonomischer Status und der Verlust einer nahestehenden Person). Von Interesse ist dabei insbesondere die Frage, warum es manchen Menschen, trotz der widrigen Umstände, gelingt, sich nachhaltig positiv im Leben zu entwickeln und anderen nicht. Diese scheinbar widerstandsfähigen Menschen werden als resilient bezeichnet. Im Verständnis des vorliegenden Forschungsbeitrags beschreibt die personale Resilienz dabei eine *individuelle Kapazität*, schwerwiegende Widrigkeiten erfolgreich zu bewältigen. Zurückgeführt wird das Resilienz-Phänomen auf *effektive Adaptionsprozesse* und Coping-Strategien, welche mit *intra- und extrapersonalen Schutzfaktoren* in Verbindung stehen. Für die Resilienz leisten folglich sowohl persönliche Ressourcen, Eigenschaften und Fähigkeiten als auch Faktoren aus dem mikrosozialen Umfeld einen wertvollen Beitrag. In den Bereich der personenbezogenen Schutzfaktoren fallen u.a. eine hohe Eigenständigkeit, Authentizität und Ausgeglichenheit, eine gute Selbstwahrnehmung und Selbstkontrolle, eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, soziale Kompetenzen, ein hohes Durchhaltevermögen und ein effektiver Umgang mit Stress, ein breitgefächertes Portfolio an Problemlösestrategien und eine erlebte Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens. Zu den zentralen umfeldbezogenen Schutzfaktoren zählen die soziale Einbindung, ein konstruktiv-unterstützendes Kommunikationsklima im Umfeld und die Existenz von Beziehungen zu einer oder mehreren engen Bezugspersonen, die sich durch ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und emotionaler Wärme charakterisieren lassen. Auch die Struktur und Kultur des Ökosystems, in dem sich ein Mensch bewegt, kann über eine Effektivität und prosoziale Orientierung in Bildungssystemen sowie in lokalen Institutionen und Netzwerken zu einer Resilienzbildung auf individueller Ebene beitragen.

Nach der Sichtung von Arbeiten aus der psychologischen und pädagogischen Resilienzforschung kann konstatiert werden, dass das Resilienzkonzept sowohl in der theoretischen als auch in der empirischen Definition oftmals von Arbeit zu Arbeit differiert. Diese Unterschiede in der Dimension und Reich-

weite bergen auf der einen Seite große Potenziale, auf der anderen erschweren sie jedoch auch den wissenschaftlichen Diskurs (Schumacher et al. 2005; Kim-Cohen et al. 2004; Luthar et al. 2000).<sup>52</sup> Gerade für die Messung von persönlichen Merkmalen oder Fähigkeiten bzw. des positiven Adaptionsergebnisses werden unterschiedlichste Indikatoren herangezogen. Die hieraus resultierende Varietät in der Operationalisierung und den Studiendesigns wirkt sich dementsprechend einschränkend auf die Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen aus. Auch die Tatsache, dass sowohl in der Risiko- und Stressforschung als auch in der Positiven Psychologie weitere Ansätze existieren, die dem Charakter nach der Resilienz ähneln, lässt Arbeiten zur Resilienz immer wieder ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Hier wird die grundsätzliche Frage gestellt, ob der Resilienzansatz denn zur Erforschung des konstruktiven Umgangs mit kritischen Lebenssituationen tatsächlich einen zusätzlichen Erklärungsgehalt biete (Wieland 2011; Sonnenmoser 2006; Antonovsky 1996: 15). Obwohl die Frage durchaus legitim ist, verspricht doch der Resilienzansatz einen wertvollen Erkenntnisgewinn, da er mehrere seiner Verwandten (z.B. Selbstwirksamkeit, Coping) berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund kann das Resilienzkonzept letztendlich als eine Art übergeordneter Rahmen angesehen werden, der Konstrukte zu positiven Ressourcen und adaptiven Strategien integriert. Innerhalb dieses Rahmens werden unterschiedliche Varianten an Studiendesigns herangezogen. Langfristig angelegte Kohorten sind ebenso vertreten wie Querschnittsdesigns, in denen Resilienz punktuell gemessen wird. Den größten Erkenntnisgewinn tragen dabei sicherlich die Langzeitstudien bei, denn die dynamische Gestalt der Resilienz verlangt nach einer *historischen Perspektive*. Obwohl für die vorliegende Arbeit kein Langzeitdesign verfügbar ist, wird doch eine entwicklungsbezogene Perspektive in der Erforschung unternehmerischer Resilienz eingenommen. Da hierfür kein Zugang zu großzahligen Querschnittsdaten besteht, erscheint die Option der *Fallstudienforschung* grundsätzlich als attraktiv. Diese sollte theoretisch fundiert und ergebnisdifferenzierend erfolgen, weshalb sich eine Mehrpersonenfallstudie eher anbietet als eine Einzelfallstudie. Was das Untersuchungsmodell anbelangt, so wird in dieser Arbeit *personen- und variablenzentrierten Modellen* der Vorzug vor Pfadmodellen gewährt. Eine empirische Anwendung von Pfadmodellen erscheint erst zu einem Zeitpunkt sinnvoll, in dem ein breiteres Wissen über die

---

<sup>52</sup> Eine Ausnahme bilden Wagnild und Young, die von einem „agreement on the definition of resilience“ (Wagnild & Young 1993: 165) sprechen.



grundlegenden Zusammenhänge von personaler Resilienz und unternehmerischem Erfolg vorhanden ist.

Wie zu Beginn der Arbeit beschrieben, ist es das Ziel, nicht nur eine Übertragung der psychologischen Resilienztheorie auf den Entrepreneurship-Kontext vorzunehmen, sondern in beide Richtungen einen Beitrag zur Theorieentwicklung zu leisten. Für ein solches Vorgehen ist neben dem Theorietransfer eine synthetische Integration der theoretischen und empirischen Komponenten vonnöten (Zahra & Newey 2009: 1072). Der erste Schritt besteht in der Selektion und Anpassung des theoretischen Fundaments aus der psychologischen Resilienztheorie für den Zweck der Modellierung von unternehmerischer Resilienz, was in den vorangehenden Abschnitten erfolgte. In einem zweiten Schritt der Synthese gilt es dann die theoretischen Elemente der Entrepreneurship-Forschung zu integrieren und das Untersuchungsmodell zu formulieren, was in Kapitel 3.4 vorgenommen wird. Der flexible Charakter der Resilienz, welche eben nicht durch eine festgeschriebene Konzeption gekennzeichnet ist, erleichtert diese theoretische Intersektion. Er gewährt dem Forschenden gewisse Freiräume, beispielsweise in der Definition von Erfolgsvariablen, welche im hiesigen Kontext aus der Erfolgsforschung (Kapitel 2.2) abgeleitet werden. Da die hier vorgenommene Theorieintersektion in einem interkulturellen Gefüge angewendet wird, gilt es, den Einfluss von Kultur auf die unterschiedlichen Konstrukte zu berücksichtigen, da diese sich im Verhalten der Individuen niederschlägt und zu Variationen in der Variablenausprägung führen kann (Perlitz 2004; Granovetter 1985). Der Resilienzansatz bietet auch hierfür einen attraktiven Untersuchungsrahmen, da die Forschung gezeigt hat, dass insbesondere die protektiven Faktoren über kulturelle Grenzen hinweg Gültigkeit behalten (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 15ff; Werner 1988).

Übertragen auf das Forschungsinteresse im Bereich Entrepreneurship sollen bereits an dieser Stelle erste Thesen und Fragestellungen aufgenommen werden. Zunächst kann vermuten werden, dass sich eine Überrepräsentanz intra- und extrapersonaler Risikofaktoren potenziell hinderlich auf den Erfolg unternehmerischen Handelns eines Entrepreneurs auswirken können. Moderierend können allerdings protektive Ressourcen und Prozesse auf Seiten der Person oder deren Umfeld eingreifen und einen unternehmerischen Erfolg auch in riskanten Kontexten ermöglichen. Inwiefern hierbei die Persönlich-

keitsfaktoren der Ego-Resilienz eine Rolle spielen, wäre eine Frage, der näher auf den Grund gegangen werden kann. Auch die individuelle Ausstattung mit Humankapitalressourcen wäre einer näheren Untersuchung wert und wie die vorangehenden Ausführungen vermuten lassen, könnte auch dem persönlichen Umfeld des Entrepreneurs für die unternehmerische Resilienz besondere Bedeutung zukommen. Ein Augenmerk hierbei sollte speziell auf enge Bezugspersonen im Umfeld des Einzelnen sowie auf die soziale Integration des Entrepreneurs gelegt werden. Doch nicht nur für die individuelle, sondern auch für die organisationale Ebene ergeben sich interessante Fragestellungen. Es könnte etwa überprüft werden, ob ein autoritatives Klima einen förderlichen Aspekt auf die organisationale Resilienz hat. Entsprechend den Erkenntnissen der psychologischen Resilienzforschung wären es klare, konsistente Strukturen, ein wertschätzendes Betriebsklima, eine konstruktive Kommunikation und eine effektive Feedbackkultur, die der Resilienz förderlich sind. Im Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bzw. der Belegschaft untereinander könnten eine gegenseitige Unterstützung und positive Verstärkung von zusätzlicher Bedeutung sein. Nicht zu vergessen ist auch die Möglichkeit der praktischen Resilienzförderung bei Individuen, die theoretisch sowohl seitens der Unternehmen als auch bei Akteuren im Ökosystem gegeben ist.

Die große Bedeutung protektiver Faktoren, die außerhalb einer Person zu lokalisieren sind, legt eine Beschäftigung mit der Resilienz auf einer übergeordneten Aggregationsebene nahe. Tatsächlich lässt sich in der Forschung zunehmend ein *systemischer Blick* auf das Phänomen der Resilienz beobachten (Walsh 1996: 3; Venter & Snyders 2009). Bewegt man sich auf diese Mesoebene, so eröffnet die systemische Resilienzforschung wiederum eine neue Perspektive für die Entrepreneurship-Forschung. Zwar ziehen seit einigen wenigen Jahren auch Organisationsforscher das Resilienzkonzept für Untersuchungen organisationaler Entwicklungen unter widrigen Bedingungen heran, was in Kapitel 3.3 besprochen wird, jedoch steckt die Resilienzforschung in diesem Bereich noch in den Kinderschuhen. Dementgegen beschäftigt sich die Ökologie bereits seit mehreren Jahrzehnten umfassend mit der Thematik der Systemresilienz und weist einen entsprechend hohen Reifegrad in der theoretischen Entwicklung des Konzepts auf. Für die Weiterführung der Diskussion wird daher auf diesen Erfahrungsschatz zurückgegriffen.

## 3.2 Systemische Resilienz

Das Ziel der sich anschließenden Abhandlungen zur Systemresilienz ist es, die bisherigen Erkenntnisse zu personaler Resilienz zu erweitern, indem ein Bereich hinzugezogen wird, der sich explizit mit den Prozessen der elastischen Widerstandsfähigkeit auf einer personenübergeordneten Ebene beschäftigt. Ein Einbezug der systemischen Sicht auf die Resilienz ist speziell dann von Relevanz, wenn die Komplexität in einem zu untersuchenden Szenario hoch ist und eine Vielzahl von Akteuren und Interaktionen Berücksichtigung finden soll (Walsh 1996: 10; Simon 1962). Ein solcher Fall liegt im Entrepreneurship-Kontext ohne Zweifel vor. Bevor auf die Auslegung des Resilienzkonzepts in der systemischen Forschung näher eingegangen wird (Kapitel 3.2.2), steht zunächst eine Klärung der Frage auf der Agenda, was genau unter einem System zu verstehen ist und inwiefern dies in Verbindung zu Unternehmertum steht (Kapitel 3.2.1). In Kapitel 3.2.3 wird dann auf mögliche Strategien zur Erforschung systemischer Resilienz eingegangen. Abschließend werden in Kapitel 3.2.4 die praktischen Implikationen für ein aktives Resilienzmanagement von Systemen thematisiert.

### 3.2.1 Zum Systembegriff

Der systemische Gedanke lässt sich im Grunde bis zu den Vorsokratikern um das sechste Jahrhundert v. Chr. zurückverfolgen. Die Idee des „Kosmos“, verstanden als eine Ordnung der Welt als geordnetes Ganzes, bildet den Grundstein für den heutigen Systembegriff (Bertalanffy 1972: 407). Bei Aristoteles (384-322 v. Chr.) wird der Gedanke weitergeführt: „Das was aus Bestandteilen so zusammengesetzt ist, dass es ein einheitliches Ganzes bildet, nicht nach Art eines Haufens, sondern wie eine Silbe, das ist offenbar mehr als bloß die Summe seiner Bestandteile.“<sup>53</sup> Neben die Erkenntnis des Vorhandenseins einer *inneren Struktur* rückt die der *Interdependenzen* zwischen den Elementen und mündet schließlich im heutigen Systemverständnis, welches das Verhältnis zur Umwelt miteinbezieht: „A system may be defined as a set of elements standing in interrelation among themselves and with the environment“ (Bertalanffy 1972: 417). Dafür bedarf es wenigstens zweier Systemkomponenten, die in irgendeiner Form miteinander verknüpft sind (Kast & Rosenzweig 1972: 448). In den Wirtschaftswissenschaften sind etwa Wirtschaftssysteme, Industrien, Organisationen oder Teams mögliche Untersu-

---

<sup>53</sup> Quelle: Metaphysik 1041 b 10 (VII. Buch (Z)); dieses Zitat wird häufig verkürzt im Sinne von „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ widergegeben (z.B. Simon 1962, Kast & Rosenzweig 1972).

chungseinheiten aus systemischer Sicht (Aldrich & Wiedenmayer 1993; Chinitz 1986; Hannan & Freeman 1977, 1984). In der im Folgenden näher betrachteten Ökologie werden Ökosysteme wie etwa Frischwassersysteme, Meeressysteme, Wald- oder arktische Systeme untersucht (Folke et al. 2002: 438). Auch in vielen weiteren Fachbereichen findet die Systemtheorie heute Anwendung, so dass Kast und Rosenzweig (1972: 447) sie gar als „basis for the unification of science“ bezeichnen.

Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften verfügt die Systemtheorie auch in der Organisations- und Managementforschung über eine gewisse Tradition (Luhmann 2000; Kast & Rosenzweig 1972; Simon 1962). Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass sie dazu verhelfen will, komplexe Strukturen und Wirkprozesse aufzudecken und weiterführende Erkenntnisse für ein effektives Management der Organisation zu liefern (Simon 1962: 467f). Die Strömung innerhalb der Organisationsforschung, die den Systemgedanken aus den Naturwissenschaften aufgreift und weiterführt, ist die bereits eingeführte *Organisationsökologie* (Hannan & Freeman 1977, 1984). Sie liefert das theoretische Fundament für die Übertragung von Prozessen und Gesetzmäßigkeiten aus der Natur auf organisationale Systeme. Dieser Ansatz hat seine Wurzeln in der Organisationssoziologie und zielt darauf ab, den Facettenreichtum von Organisationen zu erklären. Das Entstehen von Organisationen, deren Wandel und auch deren Sterben wird in hohem Maße auf exogene Einflussfaktoren zurückgeführt (Aldrich & Wiedenmayer 1993). Eine besondere Bedeutung kommt hier auch der Industrie zu, welche, analog zum biologischen Setting, die Rolle einer Population einnimmt (Woywode 1998: 38f). Das Verhalten der Komponenten innerhalb dieses Populationssystems bestimmt maßgeblich die Gestalt und Entwicklung der Organisation. Aus der Perspektive der Organisationsökologie verfügen Unternehmen also nur über ein eingeschränktes Maß an Autonomie über ihre eigene Entwicklung (Astley & Fombrun 1983: 576f; Aldrich & Wiedenmayer 1993). Auch wenn einzelne Konzepte der Organisationsökologie nicht unumstritten sind (Woywode 1998: 48f; Kast & Rosenzweig 1972), so erweist sich doch ein großer Teil des Transfers biologischer Systeme auf organisationale Systeme als valide. Wichtig ist jedoch bei einer derartigen Analogiebildung, dass eine Übertragung von Prozessen natürlicher Systeme auf soziale Systeme nicht eins zu eins möglich ist (Kast & Rosenzweig 1972: 452), sondern es hierfür einer Art *kognitiver Integration*, sprich eines kontextuellen Wissenstransfers, bedarf (Becker & Jahn 2006: 306f; Zahra & Newey 2009). Bevor dies in der Zusammenfassung (Kapitel 3.2.5) erfolgt, soll ein genauerer Blick auf

das theoretische Konzept der Systemresilienz gerichtet werden, wofür speziell Arbeiten aus der Ökologie herangezogen werden.

### 3.2.2 Zum Konzept der Systemresilienz

Innerhalb der Ökologie ist es vornehmlich die *Soziale Ökologie*, in der sich das Resilienzparadigma spürbar durchgesetzt hat. Diese ist eine vergleichsweise junge wissenschaftliche Strömung, die im Kontext der intellektuellen Debatten und „Politisierung der Natur“ in den 1980er Jahren entstand (Becker & Jahn 2006: 4). Die Soziale Ökologie als „Wissenschaft von den gesellschaftlichen Naturverhältnissen“ (Becker & Jahn 2006: 96) fußt auf dem anthropozänen Gedankengut: die Kräfte von Mensch und Natur sind im modernen Zeitalter bidirektional miteinander verwoben; Mensch und Natur stellen ein interdependentes System dar (Folke et al. 2010: 20; Wisner et al. 2004: 6f). Das Anthropozän bezeichnet die Periode seit Beginn der Industrialisierung, Anfang des 19. Jahrhunderts, welche maßgeblich durch den Einfluss des Menschen auf die Natur geprägt ist. Im Gegensatz zu früheren Zeitaltern hat die Gesellschaft die Macht erlangt, in natürliche Prozesse massiv einzugreifen und Ökosysteme zu verändern. Sie ist verantwortlich für Landschafts- und Klimaveränderungen und gilt als Mitverursacher von Naturkatastrophen. Auf der Agenda der sozial-ökologischen Forschung stehen zum einen schleichende Entwicklungen wie der Klimawandel, die Frischwasserproblematik oder der Rückgang der Biodiversität. Zum anderen werden akute Ereignisse mit oftmals schwerwiegenden Ausmaßen behandelt. Exemplarisch genannt seien hier die Nuklearkatastrophen von Tschernobyl (1986) und Fukushima (2011) mit mehreren hunderttausend Betroffenen oder Hurrikan Katrina (2005), der schätzungsweise 1.800 Menschen das Leben kostete und einen Sachschaden von rund 81 Milliarden US-Dollar verursachte<sup>54</sup> (Becker & Jahn 2006: 3; Taylor-Gooby & Zinn 2006: 401). Bei allen genannten Katastrophen war es der Mensch, der entweder als Auslöser fungierte oder aufgrund kurzfristig orientierter Strategien, fehlender Präventionsmaßnahmen oder Nachlässigkeiten im Krisenmanagement deren Dramatik verschärfte. Um eben dieses Spannungsverhältnis zwischen moderner Gesellschaft und Natur dreht es sich in der Sozialen Ökologie (Becker & Jahn 2006: 4). Sie geht dabei über die reine Erforschung von Zusammenhängen hinaus und verfolgt explizit das Ziel, über Handlungsempfehlungen an politische, ökonomische und ökologische Akteure zu einer nachhaltigen Ent-

---

<sup>54</sup> Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Hurrikan\\_Katrina](http://de.wikipedia.org/wiki/Hurrikan_Katrina).

wicklung beizutragen (Becker & Jahn 2006; Folke et al. 2002).<sup>55</sup> Für das Management von Ökosystemen oder das Katastrophenmanagement wird hier das Konzept der adaptiven Steuerung von Systemen ins Spiel gebracht, welches in Kapitel 3.2.4 näher erläutert wird. Vorab jedoch richtet sich der Fokus auf das theoretische Konzept der Systemresilienz.

### 3.2.2.1 Der systemische Resilienzbegriff

Das Gleichgewicht von Ökosystemen wird durch endogene und exogene Risiken und Störfälle, wie sie eben aufgeführt wurden, nicht selten auf eine harte Probe gestellt. Bei den krisenauslösenden *Stressoren* wird in der ökologischen Forschung zwischen schleichenden und abrupten Veränderungen unterschieden. Ein langsamer Wandel, der ein hohes Risiko für Ökosysteme mit sich bringt, ist etwa der Klimawandel. Schnelle Veränderungsprozesse werden etwa durch die erwähnten Katastrophen angestoßen (Miller et al. 2010: 11). Die Erforschung der systemischen Resilienz soll Klarheit darüber verschaffen, welche Faktoren und Dynamiken nach auftretenden Störungen für die Rückkehr des Systems in einen stabilen Zustand verantwortlich sind. Die Einführung des Resilienzbegriffs in die Systemtheorie zu Beginn der 1970er Jahre geht dabei auf den späteren Gründer der „Resilience Alliance“<sup>56</sup> Crawford S. Holling zurück. Bei Fisch- und Insektenpopulationen beobachtet der Wissenschaftler die Dynamiken der Rückkehr in den Gleichgewichtszustand nach einschneidenden Ereignissen. Diese *Systemresilienz* charakterisiert er folgendermaßen: „Resilience determines the persistence of relationships within a system and is a measure of the ability of these systems to absorb changes of state variables, driving variables, and parameters, and still persist“ (Holling 1973: 17). Seine Definition stellt noch stark auf die Thematik der Konservierung des ursprünglichen Zustandes trotz kritischer Umstände ab, was sich im Laufe der Jahre verändern sollte. Nach und nach kam man zu der Erkenntnis, dass auch alternative Gleichgewichtszustände ein Resultat einer resilienten Reaktion des Systems darstellen können (Folke et al. 2010; Chapin et al. 2006). Eine der heute verbreitetsten Definitionen von Systemresilienz in der Ökologie stammt von Folke und Kollegen (2002: 438): „Resilience (...) is related to (i) the magnitude of shock that the system can absorb and remain within a given state; (ii) the de-

<sup>55</sup> So ist die sozial-ökologische Forschung eng an praxisnahe Forschungszentren, z.B. das Stockholm Resilience Center, geknüpft. Diese Institutionen befassen sich mit der Frage, welche Einflussfaktoren auf die Resilienz von Ökosystemen nach schwerwiegenden Einschnitten wirken und v.a. auch wie die Systemresilienz von Menschenhand positiv beeinflusst werden kann (Miller et al. 2010; Chapin et al. 2006).

<sup>56</sup> Die „Resilience Alliance“ ist ein transdisziplinäres Forschungsnetzwerk aus Theoretikern und Praktikern, welche sich mit sozioökologischen Systemdynamiken beschäftigen (Resilience Alliance 2009, 2007).

gree to which the system is capable of self-organization; and (iii) the degree to which the system can build capacity for learning and adaptation.“ Die Resilienz eines Systems ist folglich positiv mit dessen *Absorptions-, Selbstorganisations- und Lernfähigkeit* korreliert. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Weiterentwicklung nach einer Krise ist zudem das *Innovationsvermögen* eines Systems (Chapin et al. 2006; Folke et al. 2002). Neben diesen Größenkategorien kann auch der Zeitaspekt in die Beurteilung von Resilienz einfließen. Eine hohe Widerstandsfähigkeit geht in diesem Fall einher mit einer raschen Rückkehr des Systems in einen stabilen Zustand (Perrings 2006: 417).

Systemtheoretiker unterscheiden verschiedene Formen von Resilienz. Neben der Betrachtung der allgemeinen Resilienz können spezifische Ausprägungen von Resilienz im Fokus des Interesses stehen – vergleichbar mit dem Vorgehen in der psychologischen Forschung. *Allgemeine Resilienz* umfasst dabei alle Teile eines Systems und alle Arten externer Schocks, ob vorhersehbar oder unvorhersehbar („coping with uncertainty in all ways“, Folke et al. 2010: 20). *Spezifische Resilienz* hingegen bezieht sich beispielsweise auf eine Variable, einen speziellen Teil eines Systems oder eine spezielle Form der Störung (Folke et al. 2010; Miller et al. 2010). Diese Perspektive macht auf ein Dilemma aufmerksam, welches im psychologischen Diskurs kaum zur Sprache kommt. So kann die Verbesserung der Resilienz in einem spezifischen Teilbereich dazu führen, dass die allgemeine Resilienz darunter leidet.<sup>57</sup> Ebenso zeigt sich bei Systemen, die bei häufig auftretenden Widrigkeiten robust sind, eine hohe Fragilität beim Auftreten neuartiger Störfälle (Folke et al. 2010).

Um nun Systemresilienzen näher zu bestimmen, können vier Attribute herangezogen werden (Perrings 2006: 418): (1) der *Spielraum* – der Grad zu dem ein System verändert werden kann, ohne die Fähigkeit zu verlieren, sich von dem Schock zu erholen, (2) die *Resistenz* – die Kapazität eines Systems, robust zu sein und sich selbst vor einer Veränderung zu bewahren, (3) die *Ausgesetztheit* – die Position des Systems in Bezug zu den Grenzwerten des Gleichgewichtszustands und (4) die *Panarchie* – die Konvergenz oder Divergenz von Effekten innerhalb eines Systems, die maßgeblich durch die Subsysteme bestimmt wird. Die ersten beiden Punkte, Anpassungsfähigkeit und Robustheit, bestimmen direkt

---

<sup>57</sup> Für Ökosysteme führen Miller und Kollegen (2010: 11) das Beispiel an, dass die Entwicklung einer hohen Resilienz bei geringen Regenfällen dazu führen kann, dass die Resilienz gegenüber der Grundwasserversalzung abnimmt. Ähnliche Erfahrungen macht man auch bei sozialen Gruppierungen. Die Konzentration einer Gemeinschaft auf effektives Katastrophencoping kann dazu führen, dass der Blick für den Gesamtzusammenhang verloren geht, gesellschaftliche Innovationen unterdrückt werden und insgesamt der Wohlstand sinkt.

die Systemresilienz. Die beiden letzten Aspekte wirken sich v.a. auf die Vulnerabilität eines Systems aus.

### 3.2.2.2 Systemvulnerabilität

Die Vulnerabilität eines Systems bezeichnet, analog zum Verständnis auf individualpsychologischer Ebene, dessen *Schadensanfälligkeit* (Wisner et al. 2004: 11). Einerseits wird sie mitbestimmt durch den Grad, zu welchem das System prinzipiell Gefahren und kritischen Faktoren ausgesetzt ist. Andererseits kann ein Mangel an Ressourcen zu einer hohen Vulnerabilität führen. In der Erläuterung der psychologischen Vulnerabilität zeigte sich, dass das Konzept oftmals als Kehrseite der Resilienz erachtet wird. In der Systemforschung zeigt sich ein differenzierteres Bild. Turner und Kollegen (2003) etwa distanzieren sich von einer derart bipolaren Konstellation. Ihrem Verständnis nach ist die Resilienz, neben der Sensibilität eines Systems und dessen Ausgesetzttheit, eines von drei Elementen, die die Vulnerabilität bestimmen. Befindet sich ein System in einem sehr empfindlichen und gefährdeten Zustand, kann es demgemäß sein, dass auch eine starke Resilienz keinen ausreichenden Schutz bietet.

Vulnerabilitätsforscher interessieren sich in ihren Arbeiten für vier zentrale Punkte: erstens für die Gefahr selbst, zweitens für den Bereich, in dem die Gefahr auftritt, drittens für die betroffene Gruppe(n) und viertens für die Konsequenzen, die der Stressor mit sich bringt. Im Gegensatz zur Resilienz-Community, die eine langfristige Strategie der Adaption und Protektion verfolgt, fokussieren sich Wissenschaftler, die mit dem Konzept der Vulnerabilität arbeiten, stärker auf den Zustand der Störung und die darauf folgenden Reaktionen (Miller et al. 2010: 11). Bislang laufen beide Untersuchungsansätze parallel und sind wenig miteinander verzahnt. Dies liegt u.a. daran, dass Anhänger des Vulnerabilitätsansatzes in der Ökologie vornehmlich eine konstruktivistische Herangehensweise verfolgen, während die Resilienzforschung eher dem positivistischen Paradigma verschrieben ist. Zusätzlich verfolgt die Resilienzforschung häufig einen systemischen Ansatz, während Vulnerabilität vornehmlich akteursbezogen untersucht wird. In der Forschungspraxis finden sich jedoch bislang kaum integrierte Modelle (Miller et al. 2010: 11). Dabei könnten sich die Analyse der Interaktion von ökologischen, personalen und sozialen Prozesse auf der einen Seite und der Reaktion von Akteuren auf der anderen Seite durchaus ergänzen: „(R)esilience approaches aimed at securing future sustainability cannot be



realized without understanding the (...) processes and environmental linkages that underpin the foundations of vulnerability“ (Miller et al. 2010: 11).<sup>58</sup> Auch Wisner und Luce (1993: 127) weisen auf einen wichtigen Zusammenhang zwischen individueller und systemischer Vulnerabilität hin: Oftmals sei es nicht das System per se, welches verwundbar ist, sondern Menschen oder Haushalte innerhalb des Systems, denen die Ressourcen fehlen, im Krisenfälle schützende und wiederaufbauende Qualitäten zu mobilisieren. Der Zustand der Subsysteme ist also von fundamentaler Bedeutung für die Widerstandsfähigkeit des Gesamtsystems. Den Extremfall stellt ein Status dar, in welchem sich alle Subsysteme in ihrem jeweils geringsten Resilienzstatus befinden. Für das System herrscht hier ein Zustand höchster Vulnerabilität vor – ein Phänomen, welches als *Hyperkohärenz* bezeichnet wird (Stepp et al. 2003).

### 3.2.2.3 Systemadaptabilität

Um nach Systemkrisen, unabhängig davon, ob sie nun schleichend oder plötzlich vonstatten gingen, wieder in einen Gleichgewichtszustand zurückzufinden, sind adaptive oder auch transformative Prozesse vonnöten. Die *Adaptabilität* eines Systems ist demnach ein fundamentaler Resilienztreiber. Sie bezieht sich auf die Kapazität eines Systems, zu lernen, Wissen anzuwenden, sich an endogene und exogene Veränderungen anzupassen und gewisse Schwellenwerte der Instabilität nicht zu durchbrechen (Chapin et al. 2006: 16641). Dies geht laut Chapin und Kollegen einher mit einer Fähigkeit der Subsysteme, seien es Individuen oder Gruppen, auf Prozesse des Wandels in einem System zu reagieren und eine Veränderung des Systemstatus selbst anzustoßen und zu gestalten. Das Ausmaß der Adaptabilität ist damit abhängig vom Lernvermögen, von der Coping-Kapazität, von der Innovationskraft und von der Fähigkeit, sich effektiv mit Veränderungen zu arrangieren.

Der Gedanke der Adaption geht größtenteils einher mit der Beibehaltung von Strukturen und Prozessen, die bereits vor der Krise vorherrschten (Folke et al. 2010: 20). Radikaler hingegen ist das Konzept der *Transformabilität*. Kommt es zu transformativen Prozessen im Zuge der Bewältigung von Systemschocks, führen diese letztlich zu einem fundamental neuen System (Folke et al. 2010: 20). Ein resilientes Ökosystem kann somit ex-post durchaus die Konstanz der Stabilität durchbrechen und im

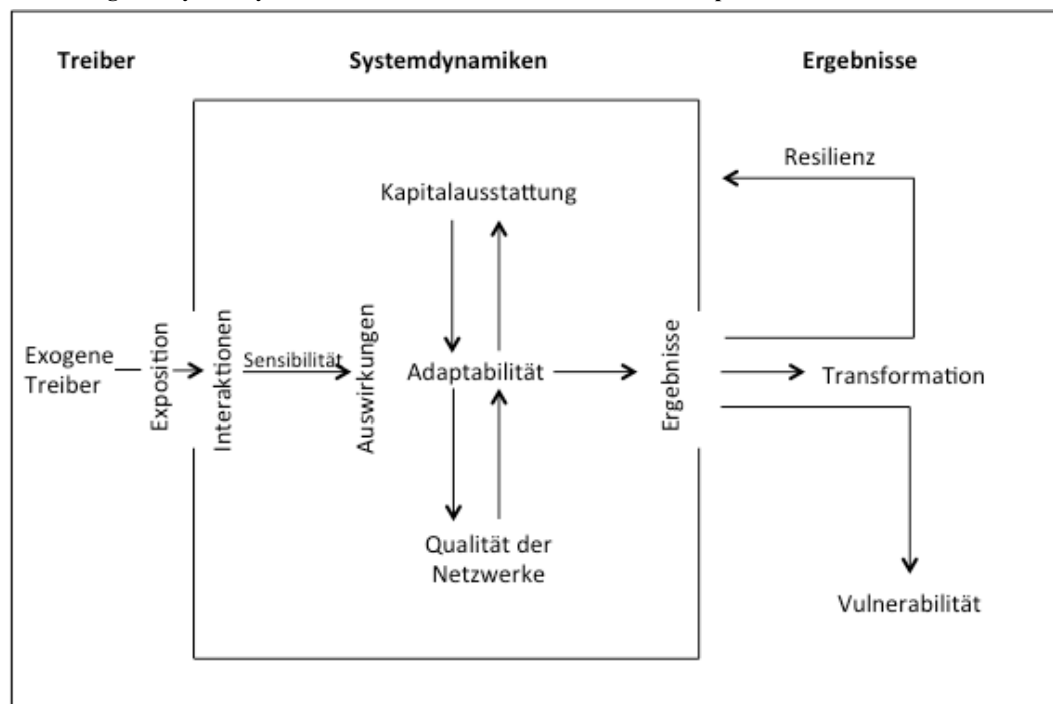
---

<sup>58</sup> Auch die Vulnerabilitätsforschung könnte von einer Interaktion profitieren, so weisen Miller und dessen Kollegen (2010: 11) darauf hin, dass die positive Tonalität des Resilienzgedankens in der Praxis besser rezipiert wird als der Vulnerabilitätsansatz, der per se eine gewisse Negativität und Stigmatisierung mit sich bringt.

Zuge einer Transformation in einem neuen stabilen Status gelangen. Da bei der Wiederherstellung eines Systems eine Vielzahl an Faktoren beteiligt ist, ist das Vorhandensein multipler stabiler Zustände wahrscheinlich. An diesem Punkt ist eine Weiterentwicklung der Resilienztheorie zu beobachten, da heute nicht mehr nur die Rückkehr in das ursprüngliche Gleichgewicht als resilient gewertet wird, sondern auch alternative, veränderte Zustände anerkannt werden. Resilienz beinhaltet damit sowohl Beständigkeit als auch Wandel, Anpassung und Veränderbarkeit (Folke et al. 2010: 20).

Eine Visualisierung von Resilienzdynamiken in Systemen ist in Abbildung 3.6 zu sehen (Chapin et al. 2006). Ersichtlich ist, dass exogene Stressoren zu einer gewissen Ausgesetzttheit des Systems führen. Diese Gefahrenexposition kann variieren und im Zeitverlauf eine unterschiedliche Intensität und Dauer aufweisen. Gelangen die Risikofaktoren in das System, kommt es zu interaktionalen Prozessen, die, in Abhängigkeit von der Sensibilität der Systemkomponenten, unterschiedliche Effekte auslösen. Die Empfindlichkeit des Systems hängt dabei auf der einen Seite maßgeblich von der Quantität und Diversität der Ressourcenausstattung (z.B. soziales, ökonomisches, physisches Kapital) ab. Auf der anderen Seite sind es soziale Netzwerke und Institutionen, die die systemische Sensibilität moderieren. Beides zusammengekommen, die Kapitalbasis und die sozialen Netzwerkressourcen, bestimmen wiederum die Systemadaptabilität, die sich durch Lern- und Bewältigungsprozesse sowie die Innovations- und Anpassungsfähigkeit charakterisieren lässt. Die Adaptabilität ist es letztlich auch, die das Resultat der Systemdynamiken bestimmt. Für Chapin und Kollegen (2006) existieren hierbei drei verschiedene Zielzustände: (1) Resilienz und damit die Rückkehr in den ursprünglichen Gleichgewichtszustand, (2) Vulnerabilität und damit eine Systemdegradation und (3) Transformabilität und damit eine radikale Umwandlung des Systems.

Abbildung 3.6: Systemdynamiken im Kontext von Resilienz und Adaptabilität



Quelle: Chapin et al. 2006: 16641

Dass Transformationsprozesse für das System selbst dabei nicht immer nur Gutes mit sich bringen, wird deutlich, wenn man sich einem Beispiel aus dem ökonomischen Kontext, speziell dem amerikanischen Wirtschaftssystem, zuwendet. Chinitz (1986) betrachtet in seiner Untersuchung von Regionen in den USA des 20. Jahrhunderts deren Anpassungsfähigkeit an den sozio-ökonomischen Strukturwandel. Hier zeigt sich, dass viele Gegenden im Süden starke Aufwärtstrends auf Kosten der Wirtschaft des Nordens der USA erlebten, und es ihnen dennoch nicht gelang, diese Impulse in eine nachhaltig-positive Entwicklung des Arbeitsmarkts zu kanalisieren. Anders hingegen sieht es in den Nordstaaten aus. Trotz Strukturwandel und geringer Wachstumsraten weisen diese Regionen eine erfolgreiche Entwicklung in Bezug auf die Arbeitsmarktdaten auf: „(T)he Northern scenario is one of *adjustment to adversity*“<sup>59</sup> (Chinitz 1986: 300). Die Ursache für die Resilienz des Nordens war keine reine Anpassungsreaktion, sondern vielmehr eine strukturelle Transformation der Ökonomie. Diese transformativen Prozesse brachten jedoch eine Reihe an negativen Auswirkungen mit sich: periodisch hohe Arbeitslosenraten und Probleme bei der Integration von Migranten waren nur zwei der Hauptprobleme, die mit der Erosion des traditionellen Wirtschaftssystems einhergingen.

<sup>59</sup> Hervorhebung im Original.

Selbst wenn transformative Prozesse durchlaufen werden, ist folglich die adaptive Kapazität eines Systems von ausschlaggebender Bedeutung. Sie ermöglicht eine Rekonfiguration ohne signifikante Einschnitte in entscheidende Funktionen. Hier hat sich gezeigt, dass sich die *Diversität* innerhalb des Systems förderlich auf dessen Resilienz auswirkt (Perrings 2006; Chapin et al. 2006; Folke et al. 2002). Heterogenität in den Systemkomponenten sowie vielfältige Optionen und Möglichkeiten für menschliches Handeln erweitern die Resilienzkapazität nachhaltig (Folke et al. 2002: 438).

### 3.2.3 Forschungsstrategien

Derjenige, der den Mechanismen und Gesetzmäßigkeiten resilienter Systeme näher auf den Grund gehen möchte, steht vor einer großen Herausforderung: Die Untersuchung von Dynamiken der positiven Adaption bzw. Transformation zeichnet sich durch eine hohe Komplexität aus. Diese liegt zum einen in den vielschichtigen, wechselseitigen Beziehungen der Systemkomponenten untereinander begründet und zum anderen in einer Unsicherheit über den Ausgang der Prozesse (Stacey 1996). Die Resilienzen von Systemen stehen, wie bereits erwähnt, nicht immer in gegenseitigem Einklang miteinander, sondern können durchaus einen kompetitiven Charakter aufweisen (Miller et al. 2010: 11). Beispielsweise können Störungen einzelner hochvulnerabler Systeme gar globale Auswirkungen auf die Entwicklung anderer Ökosysteme haben (man spricht hier von „tipping elements“; Malhi et al. 2009). Insgesamt führt diese Systemkomplexität in der Forschung dazu, dass vielfach keine eindeutige Zuordnung von Effekten als Auslöser oder Reaktion erfolgen kann (Miller et al. 2010: 11).

Systemforscher versuchen der Komplexität auf unterschiedliche Weise Herr zu werden. Eine beliebte empirische Basis für Resilienzforschungen sind *Fallstudien*. Dabei kommen „kleine“, lokale Fälle ebenso zur Anwendung wie globale Fallstudien, in denen mit aggregierten Daten gearbeitet wird (Miller et al. 2010: 11). Oftmals wird mit Hilfe systemdynamischer Ansätze versucht, Rückkopplungseffekte zwischen den personalen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Komponenten eines Systems widerzugeben. Zum Teil bleibt es bei theoretischen Modellierungen, zum Teil wird mit quantitativen und qualitativen Untersuchungen, partizipativen Designs oder *Action Research* gearbeitet. Vielfach kommen auch hybride Forschungsstrategien zum Einsatz, die sicherstellen sollen, dass die komplexen Wirkzusammenhänge adäquat erfasst werden. Eine klassische Herangehensweise stellt die

Kombination von quantitativen Befragungen und qualitativen Elementen wie Interviews oder der Einsatz von Fokusgruppen dar (Ziervogel et al. 2006). Zu den innovativeren pluralistischen Ansätzen zählt das *Agent-Based-Modeling*, eine Technik, in der historisch- und entwicklungsbezogene Narrationen verschiedener Akteure aus unterschiedlichen Sichtweisen simuliert werden (Miller et al. 2010: 11). Diese Methode verfolgt die ganzheitliche Darstellung der Fragestellung, indem sowohl auf die Interdependenzen des einzelnen Akteurs mit seiner Umwelt als auch auf das Eintreten überraschender, nichtlinearer Ereignisse und die Pfadabhängigkeit der Entwicklung eingegangen wird. Eine weitere Methode, die in der Systemtheorie des Öfferen zum Einsatz kommt, ist die der *Szenariotechnik*. Hier werden einzelne Störfälle einer tiefgehenden Analyse unterzogen, um Interdependenzen und Reaktionen klar darzustellen. Aus den Erkenntnissen werden Szenarien für die künftige Entwicklung generiert.

Analog zur psychologischen Forschung herrscht auch in der ökologischen Systemforschung eine gewisse Unsicherheit in der empirischen Umsetzung des Resilienzkonzepts vor. Miller und Kollegen (2010: 11) beklagen Unzulänglichkeiten in der Verknüpfung von Theorie und Empirie. Hier läge ein Mangel an Konsistenz vor, der v.a. auf Probleme bei der Operationalisierung des Konstrukts zurückzuführen sei. Üblicherweise kommen zwei Indikatoren für die Messung von Systemresilienz als abhängige Variable besonders in Betracht. Dies sind einerseits die *Robustheit*, welche sich auf die Beibehaltung der Komponentenrelationen innerhalb eines Systems stützt, (Holling 1973; Folke et al. 2002) und andererseits die *Erholungszeit*, die die Dauer der Rückkehr in einen stabilen Status bezeichnet (Perrings 2006). Auch die Systemtheorie weiß im Zusammenhang mit der Operationalisierung von Resilienz um die Bedeutung subjektiver Werthaltungen bei der Beurteilung von Grenzwerten bzw. Erfolgsmaßen: „(I)t is obvious that defining thresholds (...) is not just a question of science but involves a value judgment“ (Miller et al. 2010: 11, vgl. hierzu auch Eakin & Luers 2006). Bislang existiert damit auch hier noch kein Königsweg, wie Resilienz in der empirischen Forschung eindeutig erfasst werden kann. Ähnliches gilt auch für die theoretische Modellierung der Interaktivität und Vielschichtigkeit von Systemen. Miller und Kollegen (2010: 11) können dennoch den definitorischen Unklarheiten durchaus etwas Positives abgewinnen: „While acknowledging that the many definitions of resilience (...) can also hinder practice, conceptual fuzziness is not necessarily wholly negative, be-

cause such diversity can fuel debate and innovation, and is part of any process of conceptual development.“

### 3.2.4 Resilienzmanagement und adaptive Steuerung

In einer Vielzahl kritischer Ereignisse ist die Reaktion von Akteuren ausschlaggebend dafür, wie gut die Situation gemeistert wird. Das aktive Management der Systemresilienz wird unter dem Begriff der adaptiven Steuerung („adaptive governance“) zusammengefasst. Miller und Kollegen (2010) führen vier Faktoren an, die hier eine maßgebliche Rolle spielen: (1) Institutionen, (2) soziales Kapital, (3) Leadership und (4) Lernen. Die ersten beiden Punkte stellen auf die *Ressourcenbasis* eines Systems ab. Deren Zusammensetzung wird als äußerst wichtig für die Resilienz erachtet (Perrings 2006: 425). Zudem sei die Existenz von *Leadership*-Qualitäten im System notwendig, um Veränderungsprozesse anzustoßen und auch tatsächlich durchzuführen. Darüber hinaus wird soziales *Lernen* und Kommunikation über institutionelle Grenzen hinweg für die Herausbildung einer allgemeinen Systemresilienz als bedeutungsvoll erachtet. Nicht zuletzt geht ein erfolgreiches Resilienzmanagement mit einer guten Kenntnis der zugrundeliegenden Systemdynamiken einher, denn nur dann ist es möglich, realistische Erwartungen zu bilden und die Konsequenzen von Entscheidungen und Handlungen absehen zu können (Perrings 2006: 420). Dass dies durchaus ein kritischer Aspekt ist, lässt sich an der Aussage von Folke und Kollegen (2002: 438) ablesen: „Management can destroy or build resilience, depending on how the social-ecological system organizes itself in response to management actions.“

Neben dem Verständnis für die Wirkzusammenhänge bedarf es auch einer gewissen Veränderungsbereitschaft der handelnden Akteure. Die Herausforderung ist es hierbei, die Kapazität zu entwickeln, mit Veränderungen umzugehen, anstatt zu versuchen, sie abzuwenden. Gerade diese Vermeidungsstrategie sei oftmals die Ursache für eine systemweite Vulnerabilität, so Miller und Kollegen (2010: 11). Holling (1973: 21) gibt weitere Empfehlungen für ein effektives Management von Systemresilienz. In seinem Aufsatz betont er die Bedeutung einer aktiven Steuerung der Systemdiversität, einer Fokussierung auf regionale Gegebenheiten und verweist auf die Effektivität einer Strategie, sich mehrerlei Optionen offen zu halten (*Multioptionalität*). Doch ist es auch das langfristige-orientierte Denken und Handeln, das eine gute Führung ausmacht. Eine adaptive Strategie muss auf *Nachhaltigkeit* ausgelegt

sein; eine Konzentration auf kurzfristige Effekte würde das System als Ganzes in Gefahr bringen, so Perrings (2006: 425).

### 3.2.5 Zusammenfassung und Transfer

Die Systemforschung setzt sich mit der inneren Struktur von Systemen, den Interdependenzen der Systemkomponenten untereinander und deren Verhältnis zur Umwelt auseinander. Wie gesehen ist das Resilienzkonzept hier insbesondere im Falle des Auftretens endogener oder exogener Störfälle, die es vermögen, ein System aus dem Gleichgewicht zu bringen, von Relevanz. Die Systemresilienz wird auf das *Adaptionsvermögen* zurückgeführt, welches sich durch die Fähigkeit einer Entität auszeichnet, Schocks zu absorbieren, eine Bewältigung selbständig zu organisieren, aus dem Geschehenen zu lernen und Innovationen anzustoßen. Für den interdisziplinären Diskurs liefert die systemtheoretische Resilienzforschung einen wichtigen Beitrag zur multidimensionalen Erschließung des Begriffs. Erstens hilft sie, einen differenzierteren Blick auf die Konzepte der Vulnerabilität und der Resilienz zu werfen. Dabei zeigt sich, dass die Resilienz nicht zwangsläufig ein Gegenpol zur Vulnerabilität sein muss, sondern dass es auch vorstellbar ist, dass Resilienz nur einer von mehreren Treibern ist, die die Verletzlichkeit eines Systems herabsetzen kann. Zweitens bringt die Systemtheorie, neben der Adaption als positive Form des Umgangs mit Widrigkeiten, die Option der Transformation ins Spiel. Demgemäß gibt es mehrere Gleichgewichtszustände, die aus den Prozessen der Resilienz resultieren können.<sup>60</sup> Drittens ermöglicht es die systemische Resilienztheorie, das Individuum (als eine Form eines Subsystems) in den Kontext von mikrosozialen und organisationalen Systemen sowie in das unternehmerische Ökosystem einzuordnen und auf entsprechende Interaktionen und Konsequenzen individueller Vulnerabilitäts- oder Resilienzzustände auf das Gesamtsystem aufmerksam zu machen. Von besonderem Interesse sind im unternehmerischen Kontext dabei zweierlei Systeme: erstens das des gegründeten Betriebes (Organisation) und zweitens das mikrosoziale System des Gründers, worunter auch das Familiensystem fällt. Möchte man im Zusammenhang mit der unternehmerischen Resilienz die mikrosozialen oder betrieblichen Systeme von Entrepreneuren einer näheren Analyse aus systemi-

---

<sup>60</sup> Sehr viel weniger als im Zusammenhang mit der personalen Resilienz, und wie unschwer zu vermuten ist auch bei der organisationalen und unternehmerischen Widerstandsfähigkeit, wird in der ökologischen Systemforschung der Erfolg als Maßstab für Resilienz herangezogen. Stattdessen geht es vielmehr um die Wiederherstellung eines Gleichgewichts und die Beibehaltung der Kernfunktionen nach Systemschocks.

scher Sicht unterziehen, bietet es sich an, die folgenden Faktoren einzubeziehen (Miller et al. 2010; Chapin et al. 2006; Perrings 2006; Folke et al. 2002; Holling 1973):

- *Anpassungsfähigkeit*: die Kapazität eines Systems, sich an exogene und endogene Prozesse anzupassen
- *Selbstorganisationsfähigkeit*: die Fähigkeit des Systems, sich autonom zu reorganisieren
- *Lernfähigkeit*: die Kapazität, neues Wissen aufzunehmen, zu verarbeiten und umzusetzen
- *Innovationsfähigkeit*: die Fähigkeit eines Systems, innovative Prozesse anzustoßen
- *Diversität*: die Heterogenität der Komponenten eines Systems
- *Multioptionalität*: das Vorhandensein verschiedener Möglichkeiten zur Rekombination von Ressourcen und Steuerung von Systemen

Zusätzlich bringt die Systemforschung weitere Aspekte ins Gespräch, die in der psychologischen Resilienzforschung kaum thematisiert werden. Nennenswert sind etwa die Ausgesetztheit einer Entität und der Spielraum, der bis zu einem Kippen des Gleichgewichtszustands vorhanden ist. Interessant ist auch die Problematik der Resistenz: Anstrengungen, die sich den Veränderungsprozessen entgegenstellen, vermindern aus systemischer Sicht die Widerstandsfähigkeit von Systemen. Statt Resistenz wird vielmehr der Weg der Anpassung oder der Innovation vorgeschlagen. Zusätzlich gilt es zu beachten, dass akteursbezogene Verhaltensweisen in Systemen aufgrund der existenten Interdependenzen immer auch Konsequenzen für andere endogene und exogene Komponenten nach sich ziehen.

Lehrreich für die Diskussion zu unternehmerischer Resilienz sind auch die Empfehlungen, die sich für die adaptive Steuerung von Systemen ergeben. Gerade die Bedeutung einer weitsichtigen und nachhaltigen Führungsstrategie und die Notwendigkeit von Leadership-Qualitäten für ein aktives Management der systemischen Resilienzfaktoren können für den organisationalen Kontext von hoher Relevanz sein. Nicht zuletzt sind soziale Lernprozesse innerhalb eines Systems von Belang, die im Rahmen eines Resilienzmanagement moderiert werden sollten. Hierbei spielen auch Verbindungen zu Akteuren im Ökosystem eine gewisse Rolle.

Ein Aspekt allerdings, der in der systemischen Resilienztheorie bislang zu kurz kommt, ist die Anwendung einer Human Agency-Perspektive. Modellierungen und Empfehlungen fokussieren sich sehr



stark auf institutionelle Akteure, denen eine unmittelbare Handlungskompetenz zugesprochen wird. Anreize und Interventionen auf der Mikroebene, welche oftmals mittelbar über die institutionelle Ebene eingesteuert werden könnten, bleiben größtenteils außer Acht. Dieser „Top-Down-Approach“ bringt gewisse Nachteile mit sich, besonders wenn es sich um die nachhaltige Etablierung von Maßnahmen handeln soll.<sup>61</sup> Das sich anschließende Kapitel bleibt zwar auf einer aggregierten Ebene, doch kommt bei der organisationalen Resilienz auch Resilienzprozessen auf personaler Ebene eine gesonderte Aufmerksamkeit zu.

### 3.3 Organisationale Resilienz

In der Folge der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise rund um das Jahr 2008 stieg die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland im Jahr 2009 um mehr als elf Prozent im Vergleich zum Vorjahr. 32.930 Organisationen meldeten eine Zahlungsunfähigkeit an (Creditreform 2011). Einer ganzen Reihe von Unternehmen scheint ein positiver Umgang mit den kritischen Veränderungen im Marktumfeld nicht gelungen zu sein. Eine Untersuchung von Geroski und Gregg (1997) in den Rezessionen zu Beginn der 1980er und 1990er Jahre im Vereinigten Königreich zeigt, dass sich in ökonomischen Krisenzeiten der Abstand zwischen den Firmen, die weiterhin vital wirtschaften und denjenigen, die sich in einem kritischen Zustand befinden, vergrößert. Dabei erhöhen sich mit dem Konjunkturrückgang sowohl die Varianz des Unternehmenserfolgs als auch die der Profitabilität (Geroski & Gregg 1997).<sup>62</sup> Die betriebswirtschaftliche Forschung setzt sich dementsprechend seit vielen Jahren intensiv mit Fragen zu Ursachen, Wirkungen und Praktiken im ökonomischen Krisenfälle auseinander (Wimmer 2011; ZIS 2006; Brüderl et al. 2007; Woywode 2004b, 1998; Harhoff et al. 1996, 1995; Harrigan 1980). Doch erst in jüngster Zeit kommt präventiven Ansätzen zur Verhinderung einer Erfolgsbeeinträchtigung in turbulenten Zeiten mehr Aufmerksamkeit zu. In dem Konzept der *organisationalen Resilienz*, das in eben diesen Bereich fällt, rückt der Prozess der effektiven Adaption einer Organisation an widrige Umstände in den Blickpunkt. Organisationale Resilienz ist mit der Fähigkeit einer Organisation verknüpft, maßgeblich erfolgsgefährdende Krisen positiv zu bewältigen (Barker & Santos

---

<sup>61</sup> Die Forschungsgruppe um Miller (2010) schlagen vor, sich in diesem Punkt stärker an der Vulnerabilitätsforschung zu orientieren, in der Agentenmodelle unlängst einen wesentlichen Bestandteil darstellen.

<sup>62</sup> Im Schnitt sind gar die Firmen härter getroffen, die vorher überproportionale Wachstumsraten aufwiesen (Geroski & Gregg 1997).

2010). Diese Kapazität zu besitzen, kann gerade für junge Organisationen überlebenswichtig sein, denn bis zu ihrer nachhaltigen Etablierung auf dem Markt müssen sie eine Vielzahl an Hürden überwinden. Kritische Phasen und Ereignisse erwarten ein neu gegründetes Unternehmen sowohl während der Startphase als auch im Zuge des Wachstums (Kimberly 1979: 455).

Mit dem Ziel vor Augen, ein Untersuchungsmodell für Resilienz im Entrepreneurship-Kontext zu generieren, haben die folgenden Abschnitte zu organisationaler Resilienz den Zweck, aus den wenigen bislang existierenden Arbeiten, potenzielle Schutzfaktoren in Risikokontexten aufzudecken, die auf der Ebene der Organisation angesiedelt sind. Bevor auf erste Erkenntnisse aus dieser jungen wissenschaftlichen Strömung eingegangen wird (Kapitel 3.3.3), sollen eine Einführung der organisationalen Resilienzforschung und deren Einordnung in die Organisationslehre (Kapitel 3.3.1) sowie eine kurze Diskussion unterschiedlicher Nuancen der Resilienzdefinition (Kapitel 3.3.2) vorgenommen werden.

### **3.3.1 Einführung in die organisationale Resilienzforschung**

Die organisationale Resilienzforschung steckt noch in den Kinderschuhen, birgt aber dennoch das Potenzial, eine neue Perspektive in etablierte Theorien der Organisationslehre einzubringen. Auch für die Forschung zu unternehmerischer Resilienz auf der Individualebene können sich relevante Erkenntnisse ergeben. Was ihre theoretische Einordnung anbelangt, so kann sie der Strömung der *Positiven Organisationslehre* zugeordnet werden.

#### **3.3.1.1 Die Positive Organisationslehre**

Inspiziert von Martin Seligmans Lehre der Positiven Psychologie sind einige Organisationsforscher dazu übergegangen, Faktoren und Prozesse zu erforschen, die zu einer Stärkung von Organisationen in Krisenzeiten beitragen (Luthans 2002). Diese Bestrebungen werden unter dem Begriff der Positiven Organisationslehre („Positive Organizational Scholarship“) zusammengefasst (Cameron et al. 2003). Charakteristisch für die Positive Organisationsforschung ist die große Bedeutung, die der Mikroebene, in diesem Fall den Mitgliedern einer Organisation, zukommt. Dies wird etwa in Arbeiten zum *Positiven Organisationsverhalten* („Positive Organizational Behavior“) deutlich (Youssef & Luthans 2007; Luthans 2002). Diese beschäftigen sich mit: „(T)he study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capabilities that can be measured, developed, and effectively

managed for performance improvements in today's workplace" (Luthans 2002: 698). Neben den Attributen der Selbstwirksamkeit und der Hoffnung wird hier die personale Resilienz des Individuums als dritter Treiber eines positiven Organisationsverhaltens angesehen. Luthans verbindet seine Erkenntnisse mit der Aufforderung, dem Phänomen der Widerstandsfähigkeit in der Forschung mehr Bedeutung zukommen zu lassen (Luthans 2002: 702f). Dies geschieht bereits in Ansätzen in der organisationalen Resilienzforschung.

Die *organisationale Resilienzforschung* stellt sich im Prinzip die Frage, welche Faktoren für einen effektiven Umgang von Organisationen mit kritischen Ereignissen inner- und außerhalb des Unternehmens verantwortlich sind. Hierbei dreht es sich zwar auch um generelle Charakteristika oder Prozesse resilienter Organisationen, doch ist es oft die Individualresilienz der Gründer, Führungspersonen oder der Mitglieder einer Organisation, die für den Erfolg oder Misserfolg unter kritischen Bedingungen verantwortlich gemacht wird. Die organisationale Resilienzforschung bewegt sich demnach auf zwei Ebenen: erstens auf Ebene der Organisation als Untersuchungseinheit und zweitens auf der Mikroebene des Individuums als Teil der Organisation. Trotz des steigenden Interesses an der Thematik der organisationalen Resilienz befindet sich die Forschung hierzu noch in einer frühen Phase. Dies betrifft sowohl die theoretisch-konzeptionelle Basis als auch den empirischen Wissensstand (Youssef & Luthans 2007: 792; Sutcliffe & Vogus 2003; Luthans 2002). Wissenschaftlich fundierte Abhandlungen sind dünn gesät, besonders was die Arbeiten auf der organisationalen Ebene anbelangt. Studien, welche sich auf die Mikroebene konzentrieren und auf der psychologischen Resilienzforschung fußen, weisen hingegen ein stärkeres Fundament auf (Shin et al. 2012).

Die Grenzen zwischen Positiver Organisationslehre und Managementforschung sind fließend. Obwohl seinerzeit nie als solche betitelt weist der positive Ansatz gewisse Parallelen zu den Arbeiten Peter Druckers auf. Auch er spricht sich dafür aus, in der Unternehmensführung auf den existierenden Stärken aufzubauen und sich damit auf die Chancen und nicht auf die Probleme zu stützen. Erreichbare Ergebnisse seien zu fokussieren, nicht etwa lauernde Gefahren (Drucker 1964: 140). Eine weitere, gerade für die vorliegende Forschungsarbeit, interessante Schnittstelle existiert in Form von Arbeiten zur Resilienz bei Familienunternehmen (Wimmer 2011; Brewton et al. 2010). In diesem Zusammen-

hang spielen zusätzlich zu individuellen und organisationalen Ressourcen und Prozessen auch die Familienkonstellationen und -dynamiken eine Rolle für die Widerstandsfähigkeit einer Unternehmung. Inwiefern die organisationale Resilienzforschung nun mit ausgewählten Feldern der Organisationsforschung in Verbindung gebracht werden kann, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

### 3.3.1.2 Einordnung in die Organisationsforschung

Die Ursachen für Erfolg oder Misserfolg werden in der Organisationsforschung aus verschiedenen Blickwinkeln heraus untersucht (Kapitel 2.1 und 2.2). Theorien zum organisationalen Lebenszyklus (1) nehmen eine historische Perspektive ein, betrachten die Entstehung, Entwicklung und den Niedergang von Organisationen im Zeitverlauf und stellen diese in Zusammenhang mit zyklusbedingten Herausforderungen. Institutionelle Ansätze (2) bauen ebenfalls auf einer historischen Herangehensweise auf. Sie konzentrieren sich bei der Ursachenforschung jedoch vornehmlich auf den Einfluss von Institutionen auf die Ausgestaltung, Entwicklung und Performance von Organisationen, wohingegen in ressourcenbasierten Ansätzen (3) das Wohlergehen von Unternehmen in Verbindung mit der Existenz nachhaltig wertschaffender Ressourcen gebracht wird. Darüber hinaus können organisationaler Erfolg und Misserfolg auch unter dynamisch-interaktiven Gesichtspunkten näher beleuchtet werden. Einen solchen Ansatz verfolgen evolutionäre Ansätze der Organisationsforschung (4) und Theorien des organisationalen Lernens (5). Alle fünf vorgenannten Herangehensweisen können in Verbindung mit dem Konzept der Resilienz gebracht werden. Die vier erstgenannten Ansätze wurden in Kapitel 2.1.2.2 bereits eingeführt. Erörtert wird nun, inwiefern diese, sowie der noch vorzustellende Ansatz organisationalen Lernens, Schnittstellen mit der organisationalen Resilienzforschung aufweisen.

Was zunächst die Perspektive des *organisationalen Lebenszyklus* anbelangt, so ist diese insbesondere bei Fragestellungen zur Initiierung und Entwicklung von organisationaler Resilienz von Relevanz. Organisationen haben gerade zu Beginn ihres Lebenszyklus mit einer erhöhten Vulnerabilität zu kämpfen (Penrose 1959; Barney 1991). Diese entwicklungsbezogene Sichtweise spiegelt sich in der Diskussion um die Phänomene der Liability of Newness (Aldrich & Auster 1986), der Liability of Smallness (Birch 1979) und der Liability of Adolescence (Brüderl & Schüßler 1990) wider. Organisationale Resilienz kann hier die Absorptionsfähigkeit von Unternehmen in kritischen Lebenszykluspha-

sen (z.B. Gründung, kritische Wachstumsphasen) steigern und einen Puffer für Krisenzeiten bilden. Interessant ist es auch, Resilienz vor dem Hintergrund *institutioneller Theorien* (Bruton et al. 2010) zu betrachten. Speziell aus der Perspektive des neo-institutionellen Imprinting-Ansatzes (Stinchcombe 1965; Boeker 1989) ist ein Potenzial zu erahnen, resilienzförderliche Qualitäten von Beginn an in die Struktur und Kultur von Organisationen einzubringen und damit nachhaltig positiv zu prägen. Eine Schlüsselrolle innerhalb eines solchen Prozesses dürfte der Entrepreneur bzw. das Gründungsteam einnehmen. Derartige manifestierte Resilienz-Qualitäten können, im Sinne des *ressourcenbasierten Ansatzes* (RBV; Barney 1991; Grant 1991), organisationale Ressourcen darstellen, welche Unternehmen in kritischen Zeiten zu protegieren vermögen und daher zu einem nachhaltigen Erfolg beitragen (Shin et al. 2012). Gerade neu gegründete und junge Unternehmen sehen sich aufgrund einer noch instabilen und nicht vollumfänglich aufgebauten Ressourcenbasis einer höheren Wahrscheinlichkeit zu scheitern gegenüber. Die Resilienzkapazität bringt theoretisch eine größere Robustheit der Organisation mit sich und kann demgemäß einen strategischen Wettbewerbsvorteil nach den Maßstäben des RBV darstellen, insbesondere dann, falls diese bei anderen Marktteilnehmern nicht in gleichem Maße ausgebildet ist. Nicht zuletzt steht das Resilienzkonzept, speziell dessen dynamische Auslegung, auch den *evolutionären Theorien* der Organisation nahe. Diese vergleichen die Entstehung und Entwicklung von Unternehmen mit der Evolution biologischer Entitäten und setzen sie in Abhängigkeit zu Kräften und Dynamiken, die im Ökosystem der Unternehmen wirken (Aldrich & Martinez 2005; Aldrich 1990). Analog zur Argumentation aus der neo-institutionellen Perspektive könnte die Möglichkeit bestehen, organisationale Resilienz in eine neu entstehende Organisation „einzupflanzen“ und zu entwickeln. Der organisationsökologische Blickwinkel jedoch macht auf weitere Einflussfaktoren aufmerksam, die im Umfeld begründet liegen. So können einerseits Dynamiken innerhalb der Population, zu der eine Organisation gehört, eine Wirkung auf den organisationalen Resilienzzustand haben. Andererseits wird deutlich, dass auch Akteure im organisationalen Ökosystem potenziell einen Einfluss auf die Resilienzbildung einnehmen können.

Zusätzlich sei die Resilienzforschung noch in Verbindung zu Theorien des *organisationalen Lernens* gebracht. Diese konzentrieren sich auf Verhaltensweisen und (resultierende) Lerneffekte innerhalb von Organisationen (Shepherd et al. 2011; McGrath 1995). Von Interesse kann dabei beispielsweise sein,

wie sich der Umgang der einzelnen Mitglieder einer Organisation mit schwierigen Situationen gestaltet und wie sich das Verhältnis zwischen den Individuen und der Organisation dabei auf das Lernverhalten auswirkt. Eben diese Punkte untersuchen Shepherd und Kollegen (2011) im Kontext von Forschern, die sich einem Scheitern größerer Projekte gegenübersehen. Die drei Organisationsforscher erkennen in ihrer Arbeit, dass die Mitglieder einer Organisation zu unterschiedlichem Maße fähig sind, aus Fehlern zu lernen. Moderierend wirken sich neben der individuellen Verlustorientierung und der emotionalen Bindung an ein Unternehmen auch die Faktoren Zeit und Unternehmenskultur aus. McGrath (1995) betrachtet in ihrer komparativen Fallstudie die Auswirkungen, die Enttäuschungen auf das organisationale Lernen haben. Eines der Ergebnisse dieser Untersuchung ist, dass sich ein uneinsichtiges Verhalten von Managern hinderlich auf Lerneffekte, die theoretisch auf individueller und Teamebene aus erlebten Enttäuschungen erwachsen könnten, auswirkt. Besonders eine Einstellung, aus Gründen der Demonstration von Kompetenz und Stärke, auch in schwierigen Situationen Recht behalten zu müssen, hat eine abschwächende Wirkung auf das Lernen (McGrath 1995: 141). Derartige Ansätze weisen mehrerlei Ähnlichkeiten mit der Resilienzforschung auf. Erstens spielt beim organisationalen Lernen gleichfalls die Mikroebene die ausschlaggebende Rolle für das Ergebnis: organisationales Lernen wird initiiert, und „passiert“, auf der Ebene des Individuums. Zweitens basieren, nicht zuletzt aufgrund des ersten Punktes, auch die Theorien zum organisationalen Lernen zu großem Teil auf Erkenntnissen der wissenschaftlichen Psychologie. Drittens wird die Resilienz auf aggregierter Ebene mit Interaktionsprozesse zwischen individueller Ebene und Systemebene in Verbindung gebracht. Viertens werden für die Erforschung von Lernprozessen gerne auch kritische Umstände oder Ereignisse herangezogen. Trotz dieser Gemeinsamkeiten sind die Forschung zu organisationalem Lernen und die Forschung zu organisationaler Resilienz bislang allerdings kaum miteinander verwoben. Ein Fakt, der vermutlich auf das frühe Entwicklungsstadium der Resilienzforschung in der Organisationslehre zurückzuführen sein dürfte.

### **3.3.2 Resilienzkonzepte in der Organisationsforschung**

In der organisationalen Resilienzforschung herrscht in der Verwendung des Resilienzbegriffs eine ähnliche Uneinigkeit vor, wie dies für andere Wissenschaftsbereiche bereits aufgeführt wurde. Was tatsächlich unter organisationaler Resilienz verstanden wird, unterscheidet sich von Forscher zu For-

scher, was Dewald und Bowen (2010: 199) zu einer kritischen Äußerung veranlasst: „(T)he boundaries of organizational resilience have been ill defined and wide ranging.“ Weder die konkreten Attribute, noch die Indikatoren für organisationale Resilienz seien bislang übereinstimmend definiert worden (Dewald & Bowen 2010: 198). Aus den bisherigen Arbeiten jedoch ist bereits ersichtlich, dass die zuvor angesprochenen zwei Untersuchungsebenen (Meso- und Mikrolevel) sich auf die konzeptionelle Definition auswirken. Aus diesem Grund wird zu Beginn der Blick auf die Resilienz auf organisationaler Ebene gerichtet, bevor im Anschluss organisationale Resilienz auf der Ebene der Individuen näher betrachtet wird.

### 3.3.2.1 Allgemeine organisationale Resilienz

Die Resilienz auf der Mesoebene wird einerseits als relativ fixes organisationales Charakteristikum (Starr et al. 2003) und andererseits als dynamische Kapazität einer Organisation interpretiert (Dewald & Bowen 2010; Sutcliffe & Vogus 2003). Der erste Weg ähnelt dem psychografischen Ansatz in der Psychologie und lässt sich am ehesten mit der ressourcenorientierten Theorie der Organisation vereinbaren. Es ist jedoch der zweite Weg, der größtenteils beschritten wird. Hier wird organisationale Resilienz als Resultat einer *organisationalen Fähigkeit* verstanden, Gefahren rechtzeitig und effektiv zu begegnen und dadurch das Gleichgewicht nach einem Einschnitt rasch wieder herzustellen (Dewald & Bowen 2010: 199; Barker & Santos 2010). Erfolgsgefährdende Situationen sind dabei meist mit sich fundamental verändernden Gegebenheiten verbunden (Sutcliffe & Vogus 2003). Aus ökonomischer Sicht führt Resilienz für den einzelnen Wirtschaftsbetrieb zu schnelleren Erholungszeiten nach dem Einschnitt und damit zu geringeren wirtschaftlichen Verlusten (Barker & Santos 2010). Im dynamischen Verständnis von organisationaler Resilienz dominiert die Auffassung, dass es sich bei dem Ergebnis der Resilienz um eine Wiederherstellung des Gleichgewichts handelt. Wie dieser Zustand erreicht wird, ob durch reine Adaption, transformative Prozesse, innovative Aktivitäten, Veränderungsprozesse in der Unternehmenskultur oder strategische Neuausrichtungen, wird unterschiedlich ausgelegt. Größtenteils wird die organisationale Resilienz als adaptive Kapazität verstanden (Dewald & Bowen 2010; Sutcliffe & Vogus 2003). Hamel (2002) sowie Reinmoeller und van Baardwijk (2005) hingegen sehen sie als Qualität einer Unternehmung, sich mittels Innovationen kontinuierlich selbst zu

erneuern.<sup>63</sup> Die Innovation dient hier als Mittel zum Zweck: „(R)adical innovation is simply a means to an end – and that end is ‘resilience’ – both corporate and personal: the capacity to thrive no matter what the future throws at us“ (Hamel 2002: 25). In einem innovationsorientierten Verständnis zeichnen sich resiliente Organisationen folglich dadurch aus, dass es ihnen gelingt, Neues zu schaffen und damit sowohl vergangenheitsbezogene als auch sektorenspezifische Strukturen hinter sich zu lassen (Hamel 2002: 210).

Im Zusammenhang mit der Diskussion um organisationale Resilienz auf der Mesoebene kommt noch eine weitere Nuance des Konzepts zum Vorschein: die *sektorale Resilienz*. Barker und Santos (2010) stellen einen Ansatz zur Analyse sektoraler Resilienz vor, der sich auf betriebswirtschaftliche Teilbereiche eines Unternehmens, in diesem Fall auf den Produktionsbereich, bezieht. Sie untersuchen die Interdependenzen zwischen Resilienz und der Produktionsinfrastruktur am Beispiel der betrieblichen Lagerhaltung und betonen die Bedeutung der Resilienz einzelner Sektoren für das gesamte Unternehmen: „Increasing the resilience of a sector reduces its recovery time as well as the associated economic losses“ (Barker & Santos 2010: 130). Gerade das Konzept der sektoralen Resilienz erinnert an die Ausführungen zu systemischer Resilienz, in der die Resilienz eines Systems als Kumulation der Resilienzen ihrer Subsysteme erachtet wird (Kapitel 3.2). Die Resilienz einer Organisation kann dementsprechend als Ergebnis der sektoralen Resilienzen und, noch weiter heruntergebrochen, als Summe der individuellen Resilienzen der Mitglieder einer Organisation gesehen werden.

### 3.3.2.2 Personale Resilienz in Organisationen

Wie bereits erwähnt orientieren sich Arbeiten, die sich auf der Mikroebene bewegen und die *personale Resilienz* von Mitgliedern einer Organisation betrachten, üblicherweise an der Psychologie und deren Erhebungsinstrumenten. Hier ist es v.a. der Persönlichkeitsansatz, der von Organisationsforschern herangezogen wird. Vor dem Hintergrund, dass eine hohe Resilienzausprägung dem Einzelnen helfen soll, tiefgreifende Veränderungen linearer und nicht-linearer Art leichter und erfolgreicher zu überstehen, wird diese auf Aggregatsebene als wertvolle organisationale Ressource gehandelt (Shin et al.

---

<sup>63</sup> Dieser Ansatz erinnert wiederum an Peter Druckers Managementtheorien: „Today’s businesses, especially the large ones, simply will not survive in this period of rapid change and innovation unless they acquire entrepreneurial competence.“ (Drucker 1985: 144). Diese unternehmerische Kompetenz besteht ihm zufolge eben in der Fähigkeit zu innovieren (Drucker 1985: 30).



2012). Von Interesse sind hier beispielsweise der Zusammenhang von Resilienz und der Veränderungsbereitschaft von Individuen (Shin et al. 2012; Langvardt 2007). Neben dem größeren Adaptionsvermögen wird resilienten Individuen eine effektivere Nutzung intra- und extrapersonaler Ressourcen zugeschrieben, was auch dem Unternehmen zugutekommen kann. Zusätzlich wird Individualresilienz auch in Verbindung mit einer positiven Arbeitsmentalität gebracht: Die personale Resilienz korreliert mit einer höheren Arbeitszufriedenheit, mehr Freude an der Arbeit, einer größeren Verbundenheit zum Unternehmen (Youssef & Luthans 2007: 789)<sup>64</sup> und Prozessen des organisationalen Wandels (Shin et al. 2012: 29). Shin und Kollegen (2012: 30) weisen dabei auf den Wert von *Prävention* hin, welche auf die Entwicklung und Erhaltung organisationaler und individueller Ressourcen vor dem Eintreten von Krisensituationen oder tiefgreifenden Dynamiken abzielen sollte.

Die persönlichkeitsbezogene Resilienz der Mitglieder einer Organisation kommt besonders in dynamischen Zeiten des Wandels zum Tragen (Shin et al. 2012). Dies ist auch eine Zeit, in der der Einfluss einzelner Entscheidungsträger größer wird als dies in stabilen Zeiten der Fall ist. In der Tat zentrieren sich in unruhigen Phasen die strategischen Entscheidungen auf einige wenige Personen (Kimberly 1979) – meist auf die Führungskräfte im oberen Management eines Unternehmens bzw. die Entrepreneure selbst. Den Leitungsbefugten und deren Handlungsstrategien kommt folglich in der Entwicklung organisationaler Resilienz eine zentrale Rolle zu (Dewald & Bowen 2010; Sutcliffe & Vogus 2003). Deren eigene Resilienz ist von grundlegender Bedeutung für den Fortbestand und das Florieren der Organisation unter widrigen Bedingungen. Organisationsforscher beschäftigen sich daher mit der Untersuchung *kognitiver Resilienz* von Managern. Hier stehen insbesondere Entscheidungsintentionen und Kompetenzen von Führungskräften in risikoreichen Kontexten im Vordergrund (Dewald & Bowen 2010; Gittell et al. 2006; Baron & Ward 2004). Andere setzen sich mit der *behavioristischen Resilienz* auseinander. In diesem Kontext werden Aktionen und Maßnahmen untersucht, welche oftmals ein Resultat kognitiver Prozesse auf der Führungsebene sind (Sutcliffe & Vogus 2003). Exemplarisch seien die zwei verschiedenen Herangehensweisen kurz dargestellt.

---

<sup>64</sup> Die stärkste Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit, Freude an der Arbeit und die Unternehmensperformance hat nicht Resilienz oder Optimismus, sondern das Konstrukt der „Hoffnung“ (Youssef & Luthans 2007: 793).

Die Bedeutung der Handlungen einzelner Akteure für die organisationale Resilienz wird besonders in der Untersuchung von Sutcliffe und Vogus (2003) deutlich. Die beiden Wissenschaftler analysieren in ihrem behavioristischen Modell die Reaktion von Führungskräften auf tiefgreifende Geschäftsmodellinnovationen auf dem Markt. Sie identifizieren im Kern vier Handlungsalternativen: (1) Untätigkeit, (2) proaktive Resistenz, (3) Adaption und (4) Resilienz. Organisationale Resilienz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Unternehmen überlebt und womöglich gar an der Veränderung wächst. Es zeigt sich, dass resiliente Manager über die Fähigkeit verfügen, Prozesse des Wandels und der Stabilität simultan steuern zu können. Im Gegensatz zu Sutcliffe und Vogus (2003) arbeiten Dewald und Bowen (2010) mit einem kognitiven Modell (ebenso Baron & Ward 2004). Auch hier stehen Geschäftsmodellinnovationen als Herausforderung für etablierte Unternehmen im Mittelpunkt, jedoch interessieren sich die Forscher dafür, wie sich diese Umweltveränderungen auf die Kognition von Managern auswirken: Wie *soll* auf neue unternehmerische Geschäftsmodelle auf dem Markt reagiert werden? Die Reaktion auf Marktschocks geschieht dabei üblicherweise in zwei Schritten. Zunächst erfolgt die Identifikation der Gefahr und der gegebenen Ressourcenallokation innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Basierend auf dieser Situationsevaluation können neue unternehmerische Vorhaben entwickelt werden, die die Veränderung als Chance zur Weiterentwicklung nutzen. Manager mit hoher kognitiver Resilienz zeichnen sich durch eine nahezu simultane Evaluierung der Gefahr, der gegebenen internen und externen situativen Faktoren und deren positivem Potenzial aus: „Cognitive resilience enables managers to look past the storm clouds of disruptive change to see the opportunities in silver linings“ (Dewald & Bowen 2010: 211). Weniger resiliente Individuen hingegen gehen tendenziell eher sequentiell vor und können erst nach einer Weile die Störung als Opportunität wahrnehmen.

### **3.3.3 Komponenten organisationaler Resilienz**

Nachdem die organisationale Resilienz aus definitorischer Sicht konkretisiert wurde, werden nun in der Folge Herangehensweisen und erste Ergebnisse der Organisationsforschung vorgestellt, da diese für die Entwicklung des Untersuchungsmodells zu unternehmerischer Resilienz von Relevanz sein können. Hierfür werden die drei identifizierten konstitutiven Elemente von Resilienz – Risikofaktoren, Protektoren und positives Ergebnis – im organisationalen Kontext herangezogen. Da in Kapitel 2.2

bereits eine ausführlichere Diskussion von erfolgsförderlichen und erfolgsgefährdenden Determinanten geführt wurde, werden die Ergebnisse hier lediglich ergänzt.

### 3.3.3.1 Organisationale Resilienz als Ergebnisgröße

Als abhängige Variable kommen in der Untersuchung von organisationaler Resilienz verschiedene Faktoren in Betracht, was die unterschiedlichen Ansatzpunkte bei der Definition des Begriffs bereits vermuten lassen. Zunächst ist bei der Analyse von organisationaler Resilienz auf der *Mesoebene* davon auszugehen, dass die Unternehmensperformance in Risikokontexten bzw. nach einer Krise als Ergebnisvariable herangezogen wird. Auf entsprechende Optionen bei der Messung von Erfolg auf Unternehmensebene wurde bereits in Kapitel 2.2.3 eingegangen. Hier können Konzepte zum Unternehmenserfolg zum Einsatz kommen. Auch eine Verwendung des Gründungserfolgs als Bezugsbasis ist denkbar, falls sich die Untersuchung mit organisationaler Resilienz im Entrepreneurship-Kontext befasst. In diesem Zusammenhang sind es etwa das Überleben einer Organisation oder ex-post Wachstumsgrößen, die in Relation zu den Kennzahlen vor dem Einschnitt ex-ante gebracht werden. Insgesamt kann in Bezug zu der Operationalisierung von Resilienz auf der Mesoebene konstatiert werden, dass sich die Arbeiten in diesem Bereich bislang einer klaren Festlegung der Messung oftmals noch zu verweigern scheinen. Die Ergebnisvariable und die damit einhergehende Klassifizierung der Resilienz werden vielfach vage gehalten.

Auf der *Mikroebene* sind es andere Konstrukte, die für die Ergebnismessung herangezogen werden. Der Vielfalt sind hier kaum Grenzen gesetzt. In diesem Bezug sei auf die Diskussion zum Adaptionsergebnis bei personaler Resilienz hingewiesen (Kapitel 3.1.3.1). Wichtig ist es anzumerken, dass die personale Resilienz in Organisationen nicht in unmittelbarer, zeitlicher Verbindung mit einer besseren Performance von Firmen stehen muss. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Resilienz eben erst im Angesicht kritischer Situationen ihr Gesicht zeigt und damit zu einem Zeitpunkt, zu dem sich eine Unternehmung häufig nicht auf dem Gipfel ihres Erfolgs befindet (Youssef & Luthans 2007: 792). Man denke hier beispielsweise an Prozesse organisationalen Wandels, die möglicherweise erst nach mehreren Monaten oder Jahren eine spürbare Veränderung des Unternehmenserfolgs bewirken. Es ist

außerdem möglich, dass sich personale Resilienz erst mit einer zeitlichen Verzögerung auf der Organisationsebene bemerkbar macht.

### 3.3.3.2 Organisationale Risikofaktoren

In Kapitel 2.2.4.2 wurden bereits Risiko- und auch Misserfolgskriterien betrachtet, die den Erfolg bzw. das Überleben einer Organisation ernsthaft in Gefahr bringen können. Angelehnt an die von Beck und Kollegen (2008: 414) vorgenommene Kategorisierung von Untersuchungen zu organisatorischem Wandel können krisenverursachende Mechanismen innerhalb und außerhalb der Organisation auftreten (Tabelle 3.2). Dabei spielen der Markt (Nische, Branche, Gesamtmarkt), das Management und organisationsinterne Regeln und Routinen eine besondere Rolle.

**Tabelle 3.1: Exemplarische Krisenursachen auf organisationaler Ebene**

| Bereich             | Ursachen                                |
|---------------------|---|
| Organisationsintern | Wandel im Management                    |
|                     | Organisationaler Wandel                 |
|                     | Rasches Unternehmenswachstum            |
|                     | Auslaufen der Finanzierung              |
|                     | Krisen maßgeblicher interner Akteure    |
| Organisationsextern | Wirtschaftskrisen                       |
|                     | Markteinbrüche                          |
|                     | Kundenverlust                           |
|                     | Marktinnovationen                       |
|                     | Veränderung von Opportunitätsstrukturen |
|                     | Krisen maßgeblicher externer Akteure    |

Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Beck et al. 2008)

Ein organisationsinterner Auslöser einer unternehmerischen Krise mag in Prozessen des Wandels begründet liegen, nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass oft über die Hälfte solcher Initiativen nicht von Erfolg gekrönt sind (Shin et al. 2012: 3). Ursächlich für organisationalen Wandel können (1) maßgebliche Veränderungen der Eigentümerstruktur, etwa im Zuge einer Übernahme oder eines Mergers, (2) ein Wechsel in der Führung durch das Aussteigen eines Gründungsmitglieds oder Geschäftsführers oder (3) allgemeine Reorganisationsinitiativen sein (Beck et al. 2008). Nicht zuletzt stellen (4) Internationalisierungen und die damit einhergehenden strukturellen und kulturellen Veränderungen eine Organisation und deren Mitglieder auf eine harte Probe (Perlitz 2004: 23ff). Diese kritischen Lebensereignisse einer Organisation können hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension (graduell bzw. akut) und ihrem effektiven Wirkungsgrad (Nische, Markt bzw. Gesamtwirtschaft) unterschieden werden. Sinnvoll wäre zudem eine Einschätzung des Managements in Bezug auf den durch den jeweiligen

Stressor ausgelösten Gefährdungsgrad (Wimmer 2011: 6). Geht es um eine dezidierte Messung der Auswirkungen von Widrigkeiten, müssen Erfolgsindikatoren festgelegt werden, anhand derer ein Vergleich vor und nach dem Ereignis möglich ist (z.B. Umsatz- oder Gewinnkennzahlen).

Orientiert man sich an der in der Psychologie und Systemtheorie dominierenden Auffassung, Resilienz vor dem Hintergrund massiver Störungen des Gleichgewichts zu untersuchen, gälte es für die Analyse organisationaler Resilienz eben solche Hintergründe heranzuziehen. Tatsache ist, dass dies nicht durchgängig erfolgt. Teilweise werden interne oder externe Veränderungsprozesse als Risikokontext verwendet, teilweise erfolgt gar keine Konkretisierung der kritischen Faktoren. Reinmoeller und van Baardwijk (2005: 61) etwa untersuchen den nachhaltigen Unternehmenserfolg von Firmen ganz allgemein vor dem Hintergrund ihrer Entwicklungen innerhalb zweier Jahrzehnte, die sie als Zeiten „turbulenten Wandels“ empfinden. Insgesamt kann konstatiert werden, dass das Risikoelement der Resilienzgleichung in der organisationalen Forschung bislang noch sehr „weich“ ausgelegt wird und konzeptionell als wenig ausgereift gelten kann.

### 3.3.3.3 Organisationale Schutzfaktoren

Organisationsinterne Protektoren sind in der Unternehmensführung, der Unternehmenskultur sowie in den einzelnen Bereichen einer Organisation zu lokalisieren. Die Felder, die für die Verankerung organisationaler Resilienzfaktoren von besonderer Relevanz zu sein scheinen, werden nun näher in Augenschein genommen.

#### 3.3.3.3.1 Ressourcen

Prinzipiell ist es denkbar, dass bestimmte organisationale Ressourcen einen Puffer für Unternehmen in Krisenzeiten darstellen. Zur Stärkung und Wertsteigerung sind Finanzressourcen von Interesse ebenso wie Humankapital, physikalisches und organisatorisches Kapital (Eisenhardt & Martin 2000: 1107). Ganz allgemein betrachtet, ist das *Humankapital* sicherlich als wichtigste organisationale Ressourcen anzuerkennen, dessen adäquater Einsatz für Drucker (1964: 150) der Schlüssel zum Erfolg einer Unternehmung darstellt. Die Diskussion zur personalen Resilienz in Organisationen hat bereits einen Hinweis darauf geliefert, dass das Humankapital auch für die Resilienz von zentraler Bedeutung ist: Die psychologische Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitern hat eine nachgewiesene positive Wirkung

auf die organisationale Resilienz (Shin et al. 2012). Maßnahmen zur Steigerung der organisationalen Resilienz können daher auch in der Rekrutierung, im Personalmanagement und in der Gestaltung der Unternehmenskultur begründet liegen und werden in den sich anschließenden Abschnitten angesprochen. Zuvorderst sei noch ein zweites Feld hervorgehoben, welches wertvolle Schutzfaktoren bergen kann: der Finanzbereich.

Zusätzlich zum Personalbereich verortet Wimmer (2011: 10) essentielle protektive Ressourcen im Bereich des *Finanzkapitals*. Eine solide Eigenkapitalausstattung sei ein Faktor, der den Umgang mit Krisen enorm erleichtert, da sie stabilisierende Effekte habe und zudem die Liquidität des Unternehmens sicherstelle (Wimmer 2011: 10). Gerade für neugegründete und junge Unternehmen ist die solide Eigenkapitalfinanzierung allerdings häufig eine Herausforderung. Zusätzlich greifen Widrigkeiten nicht selten genau diesen sensiblen Bereich an und erschüttern die Kapitalbasis von Organisationen, was sie hoch vulnerabel werden lässt. Folgt man Wimmer (2011), zeichnen sich resiliente Organisationen hierbei durch kreative Finanzierungsmaßnahmen aus, indem sie vorzugsweise privat initiierte und kurzfristig realisierbare Platzierungen zur Kapitalbeschaffung vornehmen. Präventiv sei an Finanzierungsoptionen zu denken, die innerhalb kürzester Zeit Liquidität in das Unternehmen fließen lassen. Als besonders bedeutsam erachtet Wimmer (2011: 12) in diesem Zusammenhang eine gute Kommunikation mit der Hausbank.

Auch in anderen betriebswirtschaftlichen Teilbereichen können gewisse Qualitäten für eine gesteigerte Resilienz in Krisenzeiten sorgen, welche in diesem Rahmen allerdings nicht weiter vertieft werden können.<sup>65</sup> Doch bereits die Betrachtung der Bereiche Personal und Finanzen zeigt, dass es nicht zwangsläufig nur die Ressourcenausstattung, sondern vielmehr dynamische Allokationsprozesse sind, die sich positiv auf die organisationale Resilienz auswirken. Diese Feststellung geht Hand in Hand mit der Erkenntnis, dass in turbulenten Zeiten die flexible Repositionierung und Rekombination von Ressourcen ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sind (Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000). In einer Krise findet häufig ein fundamentaler Wandel der Umweltbedingungen statt, weshalb der RBV in hoch dynamischen Märkten versagt (Eisenhardt & Martin 2000). Ergebnisse von Ressourcen-

---

<sup>65</sup> Für Ausführungen zum Thema Resilienz im Produktionsbereich vgl. MacKenzie et al. (2012) sowie Barker & Santos (2010).

einsätzen und -kombinationen werden in Krisenzeiten weniger vorhersagbar, stattdessen kommt dem dynamischen Ressourcenmanagement eine größere Rolle zu. Als förderlich hierfür erweisen sich ein enges Beziehungsgeflecht der Mitarbeiter untereinander sowie flache Hierarchien (Sullivan-Taylor & Branicki 2011). Venkataraman und Sarasvathy (2001: 31) führen die Firmen Apple und IBM als Beispiel an. Beide Unternehmen unterschieden sich nicht grundlegend in ihrer Faktorausstattung. Dennoch waren es die strategische Stoßrichtung und damit die Art der Rekombination von Ressourcen, die für die gegensätzliche Erfolgsentwicklung der beiden Kontrahenten auf dem internationalen Markt verantwortlich war.

#### 3.3.3.3.2 *Strategisches Management*

Das Strategische Management hält den Schlüssel für organisationale Resilienz in der Hand und dies besonders, wenn das Unternehmen bereits mit erfolgsgefährdenden Widrigkeiten konfrontiert ist (Wimmer 2011; Kimberly 1979). Manager von resilienten Organisationen verfolgen vor und in der Krise einen offensiven Ausbau relevanter Stärken des Unternehmens (Wimmer 2011). Aufgrund der gestiegenen Bedeutung deren Einflussnahme sollte die Rekombination von Ressourcenbündeln von ihnen ausgehen. Notwendig ist es hier, eine Selektion von Ressourcen vorzunehmen, und keine Variation, wie dies in weniger turbulentem Marktumfeld der Fall ist (Eisenhardt & Martin 2000).

Für das Management eröffnen sich in turbulenten Zeiten auch neue Chancen: „In der Krise lassen sich manche Dinge bereinigen, die sich ansonsten schwer bereinigen lassen“, wird Wendelin Wiedeking in der Presse vielfach zitiert. Dringliche Probleme und objektive Gefahren für das Überleben einer Organisation können zu einer Art „Zwangspause“ führen, in denen operative Aktivitäten ebenso wie die strategische Direktion in Frage gestellt werden (Geroski & Gregg 1997). Auch Boeker (1989) stellt fest, dass Organisationen mit schlechter Performance eher bereit sind, ihre Eingangsstrategie zu ändern als erfolgreiche Unternehmen. Ob dem allerdings tatsächlich so ist, oder ob nicht vorhergehende tiefgreifende Veränderungen, die ein Unternehmen erlebte, zu einem Hemmer des Wandels werden, ist dabei strittig (Beck et al. 2008). In der Tat scheinen Unternehmen in Krisenzeiten oftmals primär mit der Schadensbegrenzung beschäftigt zu sein: Ein überwiegender Teil konzentrierte seine Energien auf die Reduktion von Kosten, nicht etwa auf den Aufbau von Innovationen, so Geroski und Gregg

(1997). Dabei ist es genau die Simultanität im Erkennen von Gefahren und Chancen, die ein resilienzförderliches Management auszeichnen (Dewald & Bowen 2010). Auf individueller Ebene wirkt sich die Risikoerfahrung des Einzelnen auf die Wahrnehmung von Opportunitäten aus. Ebenso moderiert die wahrgenommene Dringlichkeit das Verhalten der Manager. Resiliente Geschäftsführer zeichnen sich in diesem Zusammenhang durch die Fähigkeit aus, die tatsächlichen Kapazitäten ihres Unternehmens realistisch einschätzen zu können und diese in ihre Reaktion auf die Gefahr mit einzubeziehen (Dewald & Bowen 2010: 205). Auch Weick und Kollegen (1999) heben die Bedeutung einer „mindfulness“ hervor, womit sie die Fähigkeit bezeichnen, aufmerksam auf unvorhergesehene Gefahren reagieren zu können, bevor die Umstände außer Kontrolle geraten. Der Erfolg des Adaptionsprozesses ist damit einerseits abhängig von einer realistischen Situationsbeurteilung und andererseits von der Einsicht, dass die Verantwortlichkeit für den Umgang mit internen und v.a. auch externen Risikofaktoren allein innerhalb der Organisation liegt (Wimmer 2011; Dewald & Bowen 2010). Hierzu müssen strategische Ausrichtungen der Vergangenheit einer Überprüfung standhalten oder ggf. an die neue Dynamik angepasst werden. Ein resilientes Management baut zudem auf einer gewissenhaften Langzeitperspektive auf und weist ein starkes Wertesystem auf, welches strategische und operative Entscheidungen positiv beeinflusst (Wimmer 2011). Darüber hinaus ist es die Schnelligkeit in der Reaktion auf extreme Umstände, die von hoher Relevanz für die organisationale Resilienz ist (Sullivan-Taylor & Branicki 2011). Aufgabe des Managements ist es daher, sowohl strukturell als auch prozessual eine rasche und ressourcenorientierte Adaption zu ermöglichen.

Die eben angeführten Punkte bezogen sich insbesondere auf das adaptionsorientierte Verständnis von Resilienz. Im innovationsorientierten Ansatz stellt sich heraus, dass es nicht eine besondere Innovationsstrategie ist, die der Resilienz am zuträglichsten ist, sondern vielmehr ein Mix aus unternehmensinternen Aktivitäten in den Bereichen Wissensmanagement, Forschung und Entwicklung sowie unternehmensexternen Aktivitäten im Rahmen von Kooperationen oder Entrepreneurship-Initiativen (Reinmoeller & van Baardwijk 2005: 64). Auch externe Stakeholder können also zu einer Steigerung der organisationalen Resilienz führen, die Initiative jedoch muss von der Organisation selbst ausgehen.



Im Spezialfall der Familienunternehmen kommen weitere Faktoren zum Tragen, die v.a. in der vergleichsweise größeren Überschneidung privater und beruflicher Sphären (Klandt 1984) begründet liegen. Die damit einhergehende erhöhte Komplexität bringt Vor- und Nachteile mit sich. Hier sind es insbesondere Variablen wie Rollenverteilungen und -erwartungen oder Integrität, deren Kongruenz bzw. Qualität sich auf die organisationale Resilienz auswirkt (Brewton et al. 2010; Van Auken & Werbel 2006).

#### 3.3.3.3 *Unternehmenskultur*

Eng mit dem Strategischen Management ist die Thematik der Unternehmenskultur verknüpft. Bei einer strategischen Stärkung von Organisationen ist nach Langvardt (2007: 60) darauf zu achten, ein vertrauenswürdiges Umfeld zu schaffen, Mitglieder der Organisation mit Entscheidungsbefugnissen auszustatten („empowerment“) und ein Gefühl der Unsicherheit bei den Mitarbeitenden zu verhindern, indem klar und transparent kommuniziert wird. Sowohl eine breit angelegte Informationspolitik als auch eine effektive Kommunikation im Unternehmen tragen positiv zu dessen Resilienz bei (Sutcliffe & Vogus 2003). Dies wird darauf zurückgeführt, dass beide Aspekte den Gemeinschaftsgeist stärken. Zuträglich für die Adaptionfähigkeit einer Organisation ist eine Unternehmenskultur, die sich durch ein hohes Maß an sozialer Interaktion und Vertrauen charakterisieren lässt. Tatsächlich gilt die Beziehungsqualität der Belegschaft untereinander und zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern vor dem Auftreten der Widrigkeiten als kritischer Faktor für ein erfolgreiches Coping während der Krise. In seinem Artikel „The strength of strong ties“ bringt Nelson (1989) enge Verbindungen zwischen den Mitgliedern einer Organisation mit einem geringeren Grad an Konflikten in Verbindung. Transparenz und realistische Beurteilungen sind hier ausschlaggebend für eine gut funktionierende interne Kommunikation und stärken zusätzlich den Willen der Belegschaft, zusammenzuhalten (Wimmer 2011: 12ff). Wie bereits im Kontext der Entwicklungspsychologie stellen sich auch im Unternehmensumfeld positive Emotionen, die die Mitarbeiter in kritischen Zeiten erfahren, als entscheidende Protektoren heraus (Shin et al. 2012: 29f).

Das erfolgreiche Management organisatorischer Dynamiken liegt also nicht nur in den Händen der Unternehmensleitung selbst. Ein positiver Umgang mit Wandel seitens der Mitarbeiter, ein „commit-

ment to change“ erhöht die Erfolgsquote von Veränderungsprozessen und letztlich auch die Unternehmensperformance (Shin et al. 2012: 3f; Langvardt 2007). Da aber die Veränderung des Status Quo für den Einzelnen nicht immer nur positive Aspekte mit sich bringt, ist eben diese Befürwortung von Wandel seitens des Personals oftmals ein Engpass in Unternehmen: „(S)tress is created by the threat of loss as well as by actual loss of resources, (...) this stress may lead them to be resistant to change“ (Shin et al. 2012: 10). Shin und Kollegen (2012: 4) schlagen daher vor, den Aufbau positiver Ressourcen bei Mitarbeitern vor Beginn der Veränderungsprozesse zu fördern, mit dem Ziel deren Veränderungsbereitschaft und Flexibilität zu erhöhen. Letztlich geht es also um die Bildung eines „Resilienz-puffers“ für eine geplante Evolution der Organisation. Tatsächlich zeigen sich indirekte, zuträgliche Effekte der psychologischen Resilienz auf die Veränderungsbereitschaft (Shin et al. 2012: 29), insbesondere aufgrund der positiven Emotionen, die resiliente Individuen während des Wandels erfahren (Shin et al. 2012: 30; Fredrickson et al. 2003).

Die entsprechende Beeinflussung der Unternehmenskultur geht mit einer verantwortungsbewussten und glaubwürdigen Personalführung einher, die eine langfristige Perspektive verfolgt (Wimmer 2011: 12). Shin und Kollegen (2012: 35f) schlagen vor, Individualresilienz als ein Auswahlkriterium bei der Einstellung neuen Personals zu berücksichtigen. Dies könnte sich allerdings in der Praxis als nicht unproblematisch herausstellen, wie im empirischen Teil dieser Arbeit deutlich werden wird. Die Erhebung einer persönlichkeitsverankerten Resilienz hat erstens mit Validitätsproblemen zu kämpfen und würde zweitens extrapersonale Resilienzfaktoren, die mit für die Resilienz eines Individuums verantwortlich sind, außer Acht lassen. Im Rahmen des resilienzförderlichen Personalmanagements ist es daher eher denkbar, Mitarbeitern Trainingsmaßnahmen zur Stärkung der Ego-Resilienz und zur Förderung sozialer Ressourcen zukommen zu lassen (Masten & Reed 2002).

### **3.3.4 Zusammenfassung und Transfer**

Die vorangehenden Ausführungen hatten das Ziel, den Stand der organisationalen Resilienzforschung zu skizzieren, Potenziale für und Schnittstellen mit etablierten Theorien der Organisationslehre aufzuzeigen und erste Erkenntnisse und Thesen aus der Forschung widerzugeben. Die Erforschung organisationaler Resilienz bringt eine neue Perspektive in die theoretische Diskussion um eine Prävention

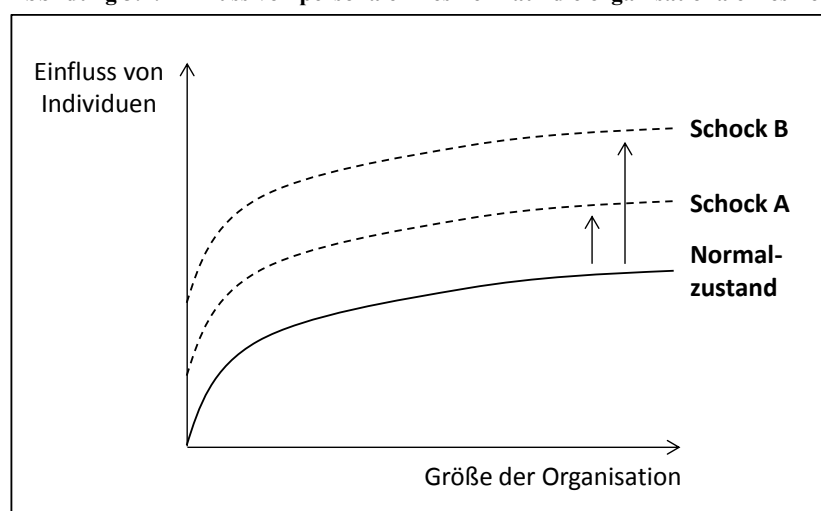
von und Protektion in erfolgsbedrohlichen Krisen von Organisationen ein. Auch für die Praxis ist der positive Ansatz attraktiv und Organisationsberatungen, die das Thema aufgreifen, häufen sich. Für beide Bereiche gilt, dass das organisationale Resilienzkonzept bislang weder theoretisch noch empirisch ausreichend fundiert ist. In der Gesamtschau kann der Aussage Luthans (2002: 702) nach wie vor stattgegeben werden, dass sich die wenigen existierenden Artikel und Monographien zu organisationaler Resilienz aus wissenschaftlicher Perspektive eher oberflächlich mit dem Konzept auseinandersetzen. Noch scheinen in der organisationalen Resilienzforschung nicht die gleichen Ansprüche an die Fundierung des Resilienzkonzepts gestellt zu werden, wie dies in der psychologischen oder systemischen Sektion geschieht. Ein Großteil der Arbeiten im organisationalen Feld rückt beispielsweise von der ursprünglichen Idee ab, Resilienz bei Entitäten zu untersuchen, die bereits vor dem Eintreten von Stressoren einem hohen Risiko ausgesetzt waren. Demnach wird die durch multiple Risikofaktoren gekennzeichnete Ausgangssituation aus der Analyse exkludiert und stattdessen schlichtweg auf Unternehmen aus „normalen“ Kontexten zurückgegriffen. Hierbei sind es insbesondere dynamische Veränderungsprozesse, die als Stressor fungieren. Das Risikokonzept erfährt demgemäß in der Operationalisierung eine gewisse Verwässerung.

Es wird bei den Betrachtungen auch deutlich, dass bei der organisationalen Resilienz ein großes Potenzial besteht, Elemente aus der systemtheoretischen Theorie zu transferieren und mit den existierenden Befunden zu verknüpfen. Tatsächlich ist der *Systemansatz* mit der organisationalen Perspektive hochkompatibel und könnte einen Analyserahmen bereitstellen, in dem die Anpassungs-, Selbstorganisations-, Lern- und Innovationsfähigkeit sowie die Diversität und Multioptionalität eines organisationalen Systems simultan betrachtet werden (Miller et al. 2010; Chapin et al. 2006; Perrings 2006; Folke et al. 2002; Holling 1973). Dies könnte erstens zu einer theoretischen Entwicklung des Konzepts der organisationalen Resilienz beitragen und zweitens neue Erkenntnisse zu der Interaktion zwischen Mikro- und Mesophänomenen liefern.

In dieser Arbeit wird organisationale Resilienz als effektiver Umgang mit erfolgsgefährdenden Bedingungen verstanden. Diese Ausprägung ist auf die *Kapazität* einer Organisation zurückzuführen, Ressourcen flexibel zu rekombinieren und existierende Stärken in Krisenzeiten auszubauen (Teece 2007;

Eisenhardt & Martin 2000). Negative Auswirkungen werden dadurch abgemildert, so dass die Effektivität rasch wieder hergestellt oder gar gesteigert werden kann, was u.a. auch positive ökonomische Auswirkungen mit sich bringt (Barker & Santos 2010; Rose 2004a; Sutcliffe & Vogus 2003; Weick et al. 1999). Nicht zuletzt aus diesem Grund ist organisationale Resilienz gerade im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen von hoher Relevanz, denn junge Organisationen verfügen im Schnitt über eine weitaus geringere Absorptionsfähigkeit als etablierte Unternehmen. Die protegierende Wirkung einer stabilen finanziellen Kapitalausstattung stellt hier oft ebenso eine Herausforderung dar wie die Verfügbarkeit adäquaten Humankapitals. Eine restriktivere Vergabe von Fremdkapital an Gründer seitens der Finanzinstitute und eine stärkere Zurückhaltung bei Venture Capital-Fonds und Eigenkapitalgebern erschwert den Zugang zu gründungsrelevantem Finanzkapital (Gruber et al. 2003). Selbst wenn die Startfinanzierung gesichert ist, sehen sich junge Organisationen einer vergleichsweise schmalen Ressourcenbasis gegenüber. Ein finanzieller Puffer, um Umsatzeinbrüche auszugleichen und längere Liquiditätsengpässe zu überbrücken, ist in der Regel noch nicht geschaffen. Die finanzmarktlichen und konjunkturellen Einbrüche erschweren die ohnehin große Herausforderung der Sicherung der Grundfinanzierung in den ersten Jahren nach der Gründung. In dieser frühen Entwicklungsphase sind darüber hinaus die wenigsten Unternehmen mit Erfahrungen im Krisenmanagement ausgestattet, was die Absorption externer Schocks erschweren und das Überleben des Projekts zusätzlich in Gefahr bringen kann.

**Abbildung 3.7: Einfluss von personaler Resilienz auf die organisationale Resilienz**



Quelle: Eigene Darstellung

Das Gleiche wie für neu gegründete Organisationen gilt vielfach auch für kleine Betriebe. Auch hier zeigt sich, dass der Einfluss der Individualresilienz mit abnehmender Größe des Unternehmens zunimmt, denn je kleiner das Unternehmen, desto stärker wird der Effekt einzelner Personen auf die Widerstandsfähigkeit der Organisation. Abbildung 3.7 visualisiert dies anhand zweier Störungen des Gleichgewichtszustands, welche stärkere (Schock B) und schwächere (Schock A) Ausmaße annehmen können. Festzuhalten gilt es, dass organisationale Resilienz für junge oder kleine Organisationen Chance und Herausforderung zugleich ist. Aufgrund der geringeren Ressourcenbasis im Vergleich zu größeren Unternehmen verfügen sie zwar auf der einen Seite über einen weitaus geringeren Puffer, auf der anderen Seite jedoch sind sie dank einer höherer Flexibilität und geringeren Formalisierung auch eher in der Lage, organisationale Resilienz zu entwickeln (Dewald & Bowen 2010). Hand in Hand mit der höheren Vulnerabilität junger Organisationen geht folglich auch die Möglichkeit, stärkende organisationale Strukturen und Prozesse auszubilden. Dies sollte präventiv geschehen, denn wirtschaftliche Krisenzeiten bilden für die Mehrheit der Unternehmungen keinen fruchtbaren Boden für Innovationen (Geroski & Gregg 1997).

### **3.4 Unternehmerische Resilienz**

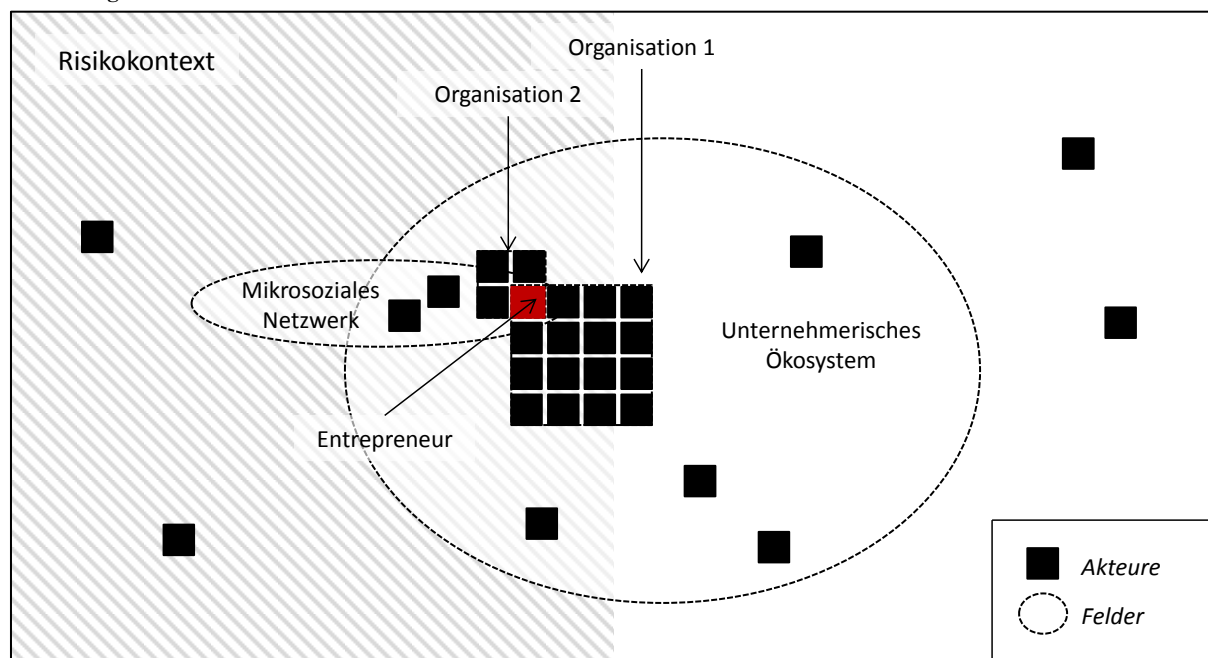
In den vorangehenden Kapiteln stand die Mesoebene der Organisation bzw. des Systems im Zentrum des Interesses. Der Blick richtet sich nun wieder verstärkt auf die Mikroebene des Entrepreneurs, indem die Einblicke aus der psychologischen Resilienzforschung mit denen der personenzentrierten Entrepreneurship-Forschung zusammengeführt werden. Resilienz ist für ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln, gerade unter turbulenten Bedingungen, unabdingbar – und welche Unternehmensgründung, selbst wenn sie in weniger risikoreichen Branchen erfolgt, geht schlussendlich ohne Turbulenzen vonstatten? Im Vergleich zu Personen, die kein unternehmerisches Risiko auf sich nehmen, sehen sich Unternehmer tendenziell häufiger kritischen Situationen gegenüber, die nicht selten finanzielle oder persönliche Gefahren bergen (Hedner et al. 2011; Henry et al. 2003: 56).<sup>66</sup> Daher dürfte sich eine (internal und external bedingte) Widerstandsfähigkeit gegen derlei Risiken langfristig positiv auf den unternehmerischen Erfolg eines Entrepreneurs auswirken. Resilienz kann zusätzlich von Be-

---

<sup>66</sup> Ob man jedoch soweit gehen muss und Entrepreneuren im Vergleich zu Nicht-Entrepreneuren generell eine höhere Resilienz zuschreibt, wie Henry et al. (2003: 56) dies tun, ist allerdings fraglich.

deutung für einen Neustart nach einem gescheiterten Gründungsprojekt sein. Um dem Ziel der Forschungsarbeit, resilienzförderliche Faktoren in risikoreichen unternehmerischen Kontexten zu identifizieren, näher zu kommen, befassen sich die folgenden Kapitel damit, die Gestalt einer *unternehmerischen Resilienz* näher zu beschreiben. Den Rahmen hierfür stellt das in Kapitel 2.1 eingeführte Entrepreneurship-Modell bereit, welches um einen Risikokontext ergänzt wird (Abbildung 3.8).

**Abbildung 3.8: Kontextmodell zu unternehmerischer Resilienz**



Quelle: Eigene Darstellung

Wiederum steht der Entrepreneur als zentraler Bestandteil einer oder mehrerer Organisationen im Mittelpunkt. Diese Person und auch dessen Unternehmen sind dabei in einen Kontext eingebettet, welcher sich durch multiple unternehmerische Gefahren charakterisieren lässt. Eine Rolle spielen weiterhin Akteure im privaten und beruflichen Umfeld des Entrepreneurs. Diese sind inner- oder außerhalb der gegründeten Organisationen platziert und verfügen ggf. über das Potenzial, die unternehmerische Resilienz eines Individuums mit zu determinieren. Diese Akteure können dabei den gleichen oder aber variierenden Risikobedingungen ausgesetzt sein.

Um die theoretische Grundlage für die empirische Erforschung unternehmerischer Resilienz zu vervollständigen, werden in der Folge, neben dem Rückgriff auf die eingeführten Konzepte aus der Psychologie, auch neuere Arbeiten herangezogen, die sich explizit mit der „Entrepreneurial Resilience“ auseinandersetzen. Diese treten in jüngerer Zeit speziell im angelsächsischen Bereich vermehrt in Er-

scheinung, weshalb Kapitel 3.4.1 eine kurze Bestandsaufnahme zum Stand der Forschung vornimmt. In Kapitel 3.4.2 werden die drei Elemente der Resilienzgleichung, die Erfolgsgröße sowie die Risiko- und Schutzfaktoren näher erörtert. Diese Eindrücke werden zu einem Untersuchungsmodell zusammengeführt und in Forschungsfragen umgemünzt (Kapitel 3.4.3). In diesem Zusammenhang kommt es auch zu einer Diskussion der Anforderungen an ein Forschungsdesign. Bevor jedoch in die empirische Erforschung eingetaucht wird, erfolgt in Kapitel 3.4.4 eine Voranalyse unternehmerischer Resilienz anhand eines quantitativen Datensatzes, um grundlegende Fragen zur Stichprobenauswahl zu klären und deren Güte zu erhöhen. Zusammengefasst werden die theoretischen und analytischen Erkenntnisse in Kapitel 3.4.5.

### **3.4.1 Stand der Forschung**

Die Idee der unternehmerischen Resilienz hat erst vor wenigen Jahren Einzug in die internationale Entrepreneurship-Forschung gehalten. Krueger (2003) war einer der ersten, der psychologische Resilienz in Verbindung mit unternehmerischem Denken und Handeln, in seinem Fall speziell mit unternehmerischen Intentionen, brachte. Weitere vereinzelte Arbeiten auf diesem Gebiet entstanden in den darauffolgenden Jahren (Envick 2004; de Vries & Shields 2006; Holland 2006; Krueger et al. 2008; Blatt 2009; Mangundjaya 2009; Hayward et al. 2010). An Fahrt gewann die Thematik jedoch erst in letzter Zeit, möglicherweise angetrieben durch die Folgen der jüngsten Finanzkrise. In der Tat häufen sich seit dem Jahr 2011 die *Veröffentlichungen* zu unternehmerischer Resilienz. Tabelle 3.2 stellt eine Auswahl an Publikationen bereit.

Die Auflistung an ausgewählten Publikationen dürfte verdeutlichen, dass es sich bei der unternehmerischen Resilienz um ein Themenfeld handelt, welches zunehmend Interesse zu wecken scheint, sich aber gerade erst in der Entstehung befindet. Mit Ausnahme des Artikels von Hayward et al. (2010), einem hochrangig veröffentlichten Beitrag, der sich allerdings nur indirekt mit Resilienz beschäftigt, dominieren Konferenzbeiträge, Arbeitspapiere und Artikel in aufstrebenden Journalen das Bild (Bullough & Renko 2013; Powell & Baker 2012, 2011; Hedner et al. 2011; Blatt 2009). Daneben finden sich auch vereinzelt Dissertationen, die sich in der Tiefe mit dem Konzept der unternehmerischen

Resilienz beschäftigen (Powell 2011; Fisher 2011), oder dieses explizit in die Analyse zu Entrepreneurship-Phänomenen mit aufnehmen (Singh 2011).

**Tabelle 3.2: Ausgewählte Publikationen zu unternehmerischer Resilienz**

| <b>Autor(en)</b>                           | <b>Jahr</b> | <b>Titel</b>  | <b>Publikation</b>   |
|--|-------------|---|--|
| Krueger                                    | 2003        | Entrepreneurial Resilience: Real and Perceived Barriers to Implementing Entrepreneurial Intentions                    | Konferenzpapier  |
| Envick                                     | 2004        | Beyond Human and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success         | Konferenzpapier  |
| de Vries & Shields                         | 2006        | Towards a Theory of Entrepreneurial Resilience: An Analysis of New Zealand SME Owner-Operators                        | Artikel in <i>New Zealand Journal of Applied Business Research</i>               |
| Holland                                    | 2006        | Responding to Adversity: A Metacognitive Approach to Resilience   | Konferenzpapier  |
| Krueger, Schulte & Stamp                   | 2008        | Beyond Intent: Antecedents of Resilience & Precipitating Events for Social Entrepreneurial Intentions and ... Action. | Arbeitspapier  |
| Blatt                                      | 2009        | Resilience in Entrepreneurial Teams: Developing the Capacity to Pull Through  | Artikel in <i>Frontiers of Entrepreneurship Research</i>                         |
| Mangundjaya                                | 2009        | The Relationship of Resilience and Entrepreneurial Intentions   | Konferenzpapier  |
| Hayward, Forster, Sarasvathy & Fredrickson | 2010        | Beyond Hubris: How Highly Confident Entrepreneurs Rebound to Venture Again  | Artikel in <i>Journal of Business Venturing</i>                                  |
| Fisher                                     | 2011        | Passion, Resilience, Obsession & Sustained Entrepreneurial Action: the Path to Entrepreneurial Success                | Dissertation   |
| Hedner, Abouzeedan & Klofsten              | 2011        | Entrepreneurial Resilience  | Artikel in <i>Annals of Innovation &amp; Entrepreneurship</i>                    |
| Powell                                     | 2011        | Weathering the Gale: Toward a Theory of Entrepreneurial Resourcefulness and Resilience                                | Dissertation   |
| Powell & Baker                             | 2011        | Beyond Making Do: Toward a Theory of Entrepreneurial Resourcefulness  | Artikel in <i>Frontiers of Entrepreneurship Research</i>                         |
| Sun, Buys, Wang, & McAuley                 | 2011        | Using the Concept of Resilience to Explain Entrepreneurial Success in China   | Artikel in <i>International Journal of Management and Enterprise Development</i> |
| Powell & Baker                             | 2012        | Aspirations, Behaviors and Commitments: Social Identity and Entrepreneurial Resilience                                | Artikel in <i>Frontiers of Entrepreneurship Research</i>                         |
| Bullough & Renko                           | 2013        | Entrepreneurial Resilience During Challenging Times   | Artikel in <i>Business Horizons</i>  |

Quelle: Eigene Darstellung

Was die *inhaltliche Verankerung* der Entrepreneurial Resilience anbelangt, so wird diese aktuell erstens in Ressourcenansätzen und hier speziell in Theorien zu psychologischem Kapital gesehen (Jensen 2012; Envick 2004). Neben Optimismus, Vertrauen und Hoffnung zählt Envick (2004: 14) die Resilienz zu den positiven psychologischen Kapitalressourcen einer Person, die deren Erfolgswahrschein-



lichkeit in unternehmerischen Projekten potenziell steigern kann. Eine enge Verbindung der unternehmerischen Resilienz besteht hierbei zu Untersuchungen über die Attribute der Selbstüberschätzung und der Hybris, deren Relevanz für den Erfolg bereits mehrfach diskutiert wurden (Hayward et al. 2010, 2006; Trevelyan 2008). Zweitens ist die unternehmerische Resilienz aber auch in verhaltensorientierten Ansätzen zu verankern (Fisher 2011). An diesem Punkt tritt eine enge Verwandtschaft mit Theorien zum Positiven Organisationsverhalten zum Vorschein, in der die Bedeutung des Individuums für die organisationale Resilienz hervorgehoben wird (Luthans 2002). Des Weiteren zeigt sich an diesem Punkt auch die Schnittstelle zu Arbeiten über die Ursachen von und den Umgang mit Stress und Misserfolgserlebnissen (Patzelt & Shepherd 2011; Shepherd et al. 2011; Akande 1992). Obwohl hier ein großes Potenzial eines gegenseitigen Wissenstransfers besteht, findet eine Verknüpfung bislang nur in Ansätzen statt. Hedner et al. (2011) heben mehrfach die Bedeutung der Forschung zu unternehmerischem Misserfolg für die Weiterentwicklung der Resilienztheorie im Entrepreneurship-Bereich hervor.

Zusätzlich zu der personalen Perspektive auf die Resilienz, die in der Diskussion bis dato ohne Zweifel überwiegt, kommt sie bei Blatt (2009) auch im Zusammenhang mit Teamdynamiken bei Gründungen ins Gespräch. Eine weitere überindividuelle Sicht auf die unternehmerische Resilienz findet sich bei Powell (2011) bzw. Powell und Baker (2012, 2011). Sie gehen von der organisationalen Ebene aus und bringen das Konzept in Verbindung mit der behavioristischen „Theory of the Firm“ (Cyert & March 1963), womit sie eine Brücke zwischen der Mikroebene des Entrepreneurs und der Mesoebene der Organisation bilden.

Was die zugrundeliegenden *Forschungsmethoden* der betrachteten Arbeiten anbelangt, so bestimmen Versuche einer konzeptionellen Erfassung von unternehmerischer Resilienz das Bild (Hedner et al. 2011; Mangundjaya 2009; Envick 2004; Krueger 2003). Empirische Arbeiten gibt es kaum; dies gilt in verstärktem Maße für breiter angelegte Studien mit repräsentativen Stichproben. Einen quantitativen Ansatz wählt Blatt (2009), die ihre Analysen zu Teamresilienz auf eine standardisierte Befragung von 122 Startups stützt, jedoch damit weit von einer Repräsentativität entfernt ist. Rein quantitative Ansätze sind aktuell in der Minderzahl. Stattdessen stellt sich die Fallstudienforschung als beliebteste Her-

angehensweise zur Erforschung unternehmerischer Resilienz heraus, was aufgrund des geringen Reifegrades des Feldes und der empfundenen Notwendigkeit einer tiefergehenden Exploration des Phänomens nicht verwundert. Ein Beispiel liefern de Vries und Shields (2006), die ihre qualitative Forschung auf eine multiple Fallstudie mit 13 zufällig ausgewählten Entrepreneuren in Neuseeland basieren. Auch Powell und Baker (2012, 2011) ziehen für ihre Theorieentwicklung anhand der Grounded Theory (Glaser & Strauss 1967) ein Fallstudiensample von 13 Startups heran, wobei sie sich in der theoretischen Fallselektion auf die krisengeschüttelte US-amerikanische Textilindustrie fokussieren. Einen Multi-Methoden-Ansatz wendet Fisher (2011) an. Dort werden zehn Fälle mit dem Ziel der Hypothesenentwicklung näher exploriert, bevor diese in einer Online-Befragung von 215 Gründern getestet werden.

### **3.4.2 Zum Konzept der unternehmerischen Resilienz**

Vor dem Hintergrund dieser Arbeiten erfolgt in den nächsten Abschnitten eine Synthese der bisherigen Erkenntnisse aus den theoretischen Abhandlungen zu unternehmerischem Erfolg, erfolgsgefährdenden Stressoren und potenziellen Protektoren.

#### **3.4.2.1 Unternehmerische Resilienz als Ergebnisgröße**

Nicht untypisch für ein junges Forschungsgebiet, und auch für die Resilienzforschung insgesamt betrachtet, ist die Absenz eines einheitlichen Begriffsverständnisses. Beispielsweise wird die unternehmerische Resilienz teilweise als Synonym für bereits bekannte psychologische Konstrukte verwendet: Krueger (2003) setzt sie mit dem Attribut des „erlernten Optimismus“ von Seligman (1991) und damit mit „persistence in the face of adversity and effort toward learning how to do better“ (Krueger et al. 2008: 7) gleich. Das Konstrukt wird in diesem Fall also als ein Resultat kognitiver Prozesse angesehen. Bei Sun und Kollegen (2011b: 816) wiederum wird unternehmerische Resilienz als ein Konglomerat aus kognitiven und behavioristischen Qualitäten eines Individuums angesehen, die den Entrepreneur gegen Gefahren und Veränderungen im geschäftlichen Umfeld schützt.

In der *Definition*, die dieser Arbeit zugrunde liegt, handelt es sich bei der unternehmerischen Resilienz um die Kapazität eines Entrepreneurs, trotz maßgeblich erfolgsgefährdender Umstände in der privaten und beruflichen Sphäre, einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg aufrecht zu erhalten oder gar zu

steigern. Zurückzuführen ist diese Kapazität auf ein Bündel an personen-, organisations- und umfeldbezogenen Qualitäten. Dabei spielt das positive psychologische Kapital (Jensen 2012; Envick 2004) eine wichtige Rolle, doch auch Gruppen-, Betriebs-, und Umfeldattribute wirken auf den Grad der unternehmerischen Resilienz. Analog zum bisherigen Vorgehen werden als unternehmerische Resilienzfaktoren diejenigen Aspekte bezeichnet, die zu einem effektiven Coping in Risikokontexten beitragen. Neben der Adaption können hierbei, bezugnehmend auf die Systemtheorie, in Ausnahmefällen auch transformative Prozesse von Belang sein. Vorstellbar ist dies im Entrepreneurship-Kontext beispielsweise, wenn als Ergebnis der Krisenüberwindung ein neues Unternehmen entstanden ist, welches sich fundamental von der ex-ante existenten Organisation unterscheidet, aber ex-post einen vergleichbaren oder höheren Erfolg aufweist.

Bei der unternehmerischen Resilienz handelt es sich um eine spezifische Form der personalen Resilienz, die sich konkret auf die Aktivierung intra- und extrapersonaler Ressourcen zur Sicherstellung des geschäftlichen Erfolgs bezieht. Obwohl sie somit eine Subgruppe der Individualresilienz darstellt, beinhaltet sie auch Elemente der organisationalen Resilienz. Die Verbindung zur organisationalen Ebene kann dabei in zwei Richtungen bestehen. Erstens bemisst sich die unternehmerische Resilienz gewissermaßen an der organisationalen Resilienz, da üblicherweise Maße wie etwa die Profitabilität und Nachhaltigkeit der gegründeten Betriebe in die Ergebnisgröße aufgenommen werden. Doch auch von der Individualebene können sich Effekte einer personalen Resilienz des Entrepreneurs in Form von organisationaler Resilienz manifestieren, zumindest wenn man den Imprinting-Theorien (Stinchcombe 1965; Kimberly 1979; Boeker 1989) Glauben schenkt. Während der zweite Punkt vornehmlich mit Blick auf die Ausbildung protektiver und präventiver Qualitäten zum Zuge kommt (Kapitel 5), steht vorerst die Bewertung der resilienten Ergebnisgröße im Blickpunkt.

Die Erforschung der unternehmerischen Resilienz als abhängige Variable orientiert sich im ersten Schritt an der Prüfung der *Voraussetzung* einer Risikoexposition. Für eine saubere Anwendung des Resilienzkonzepts bedarf es des Vorliegens multipler maßgeblich erfolgsgefährdender Faktoren. Bullough und Renko (2013) ziehen hierfür etwa ein Sample aus Afghanistan heran. Die Nachkriegswehen in diesem Land wirken sich auch fundamental auf die unternehmerischen Handlungen des Ein-

zelen und die Bedeutung der Ego-Resilienz aus, wie sie in einem Vergleich mit einer Kontrollgruppe aus den USA feststellen können. Erst nach der Prüfung des Risikokontexts erfolgt in einem zweiten Schritt die Erforschung des unternehmerischen Erfolgs eines Individuums.

Für die *Operationalisierung* des unternehmerischen Erfolgs empfiehlt es sich, Maße aus der Erfolgsforschung heranzuziehen, die aber möglichst in einen historischen Kontext zu setzen sind. Hierbei sollten vornehmlich objektive Erfolgsmaße herangezogen werden, die aber ggf. um subjektive Elemente ergänzt werden können, um dem eigenen Erfolgsverständnis eines Entrepreneurs Raum einzugestehen. Hinweise dazu können einerseits der Abhandlung zur betriebswirtschaftlichen Erfolgsforschung entnommen werden (Kapitel 2.2.2.2). Andererseits wird die Thematik auch im Rahmen der empirischen Untersuchung nochmals aufgenommen (Kapitel 4.2.4.1). An die Bestimmung der Erfolgsgröße schließt sich dann in einem dritten Schritt die Aufdeckung protegierender Faktoren und Prozesse an. Im folgenden Kapitel wird nun die Frage, welche Aspekte einen unternehmerischen Risikokontext ausmachen können, aufgegriffen.

#### 3.4.2.2 Unternehmerische Risikofaktoren

Faktoren, die eine gravierende Gefahr für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg eines Menschen darstellen, können einerseits latente Risikofaktoren und andererseits kritische Ereignisse sein. In beiden Fällen ist es möglich, dass die Ursachen sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Bereich begründet liegen. Besonders bei jungen, kleinen bzw. inhabergeführten Unternehmen kann sich auch eine private Krise merklich auf die betriebliche Entwicklung auswirken, da eine hohe Dependenz der Entwicklung von Einzelpersonen, insbesondere dem Entrepreneur, vorherrscht. Erkenntnisse zu Risikofaktoren aus der privaten Sphäre können der Psychologie, speziell der Stress- und Risikoforschung, entnommen werden (Kapitel 3.1.3.2). Für die Identifikation geschäftlicher Gefahrenkontexte mag es sinnvoll sein, einerseits Arbeiten zu Misserfolgskontexten und Unternehmensschließungen auf organisationaler Ebene heranzuziehen (McGrath 1999; Möhlig 1998; Woywode 1998; Harrigan 1980) und andererseits solche, die sich im weitesten Sinne mit unternehmerischen Stressoren auf der Individual-ebene befassen (Shepherd et al. 2011; Singh 2011; Ciavarella et al. 2004). Einen Untersuchungsrahmen liefert Tabelle 3.3.

**Tabelle 3.3: Untersuchungsrahmen für unternehmerische Risikofaktoren**

| Interne Risikofaktoren   | Externe Risikofaktoren   |
|--|--|
| <u>Betriebliche Risikofaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzierungslücken</li> <li>▪ Technologische Probleme</li> <li>▪ Organisationaler Wandel</li> <li>▪ Managementwechsel</li> <li>▪ Kritische Ereignisse (z.B. Feuer, Stromausfall)</li> </ul> <u>Mikrosoziale Risikofaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trennungen</li> <li>▪ Tod eines nahestehenden Angehörigen</li> </ul> <u>Personale Risikofaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Krankheit</li> <li>▪ Stress</li> </ul> | <u>Umweltbezogene Risikofaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technologischer Wandel</li> <li>▪ Kultureller Wandel</li> <li>▪ Demografischer Wandel</li> <li>▪ Wirtschaftskrisen</li> <li>▪ Veränderung von Opportunitätsstrukturen (z.B. Gesetzesänderungen)</li> <li>▪ Kriege und Naturkatastrophen</li> </ul> <u>Marktbezogene Risikofaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung der Nachfrage</li> <li>▪ Eintritt von Wettbewerbern</li> </ul> |

Quelle: Eigene Darstellung

In Anlehnung an Moog (2004) sowie Brüderl et al. (2007) wird bei der Untersuchung unternehmerischer Risikofaktoren zwischen internen und externen Stressoren unterschieden. In der Kategorie der *internen Stressoren* sind es betriebliche, mikrosoziale und personale Aspekte, die von Relevanz sind. Typische Krisenauslöser im betrieblichen Bereich sind z.B. der Wegfall von Finanzierungsoptionen oder das Scheitern technologischer Entwicklungen (Blatt 2009: 1). Zusätzlich zu betrieblichen Stressoren können auch Aspekte aus dem mikrosozialen Netzwerk des Entrepreneurs vulnerabilitätserhöhend wirken. Denkbar ist dies beispielsweise im Falle von Trennungen vom Lebenspartner oder dem Tod einer nahestehenden Bezugsperson. Was die personale Ebene anbelangt, so ist es nicht zuletzt der Stress, dem ein Entrepreneur (besonders in Krisenzeiten) ausgesetzt ist, der sich risikoe erhöhend auf den unternehmerischen Erfolg auswirken kann (Akande 1992). Dieser kann auch ein Mitverursacher von Krankheiten sein (Taşkan-Karamürsel et al. 2007), welche nicht selten eine ernsthafte Gefahr für das Fortbestehen von Betrieben darstellen. *Externe Stressoren*, die ggf. weiter in allgemeine umfeldbezogene und in spezifische marktbezogene Risikofaktoren unterteilt werden können, sind etwa Prozesse technologischen, kulturellen und demografischen Wandels oder aber eine „changing fashion“ (Harrigan 1980: 22). Auch die Veränderung von Opportunitätsstrukturen oder der Eintritt eines bedeutsamen Wettbewerbers in den Markt (Blatt 2009) können die Organisation(en) eines Entrepreneurs schwerwiegend treffen.

Möchte man den unternehmerischen Risikogrößen näher auf den Grund gehen, ist eine *Klassifizierung* beispielsweise anhand der folgenden Kriterien möglich:

- Ursprungsbereich (z.B. private/ berufliche Sphäre)
- Einflussbereich
- Ausmaß der Bedrohung der geschäftlichen Existenz
- Antizipation des Eintretens
- Grad der Unsicherheit des Ausgangs

Diese Faktoren können in der *Operationalisierung* teilweise in Form einer Gewichtung Berücksichtigung finden. Für die notwendige Bedingung der Resilienzforschung, das Vorliegen multipler Risikofaktoren, ist allerdings eine derart feingliedrige Darstellung der kritischen Umstände nicht zwangsläufig erforderlich. Hier reicht es aus, auf eine Aufsummierung der Risikoaspekte zurückzugreifen, was allerdings naturgemäß in der Ergebnisinterpretation zu gewissen Informationsverlusten führen kann.

#### 3.4.2.3 Unternehmerische Schutzfaktoren

Den Stressoren stehen schützende Faktoren gegenüber, die die negative Wirkung gravierender Belastungen mildern (Rutter 1990). Wie bereits dargestellt wurde, zeichnen sich Schutzfaktoren prinzipiell durch eine kumulative Wirkweise aus, der Protektionsgrad erhöht sich also mit der Anzahl vorhandener Qualitäten. Charakteristisch ist zudem deren hierarchischer Charakter, der besagt, dass nicht jeder Faktor in einer bestimmten Situation die gleiche Wirkung entfaltet. Hier gilt es die Kontextabhängigkeit protegierender Aspekte zu berücksichtigen, denn sowohl die Bedeutung als auch die Wirksamkeit von Protektoren unterscheiden sich üblicherweise von Situation zu Situation (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009). Trotz dieser Variationen ist es nicht unwahrscheinlich, dass Schutzfaktoren in unternehmerischen Belangen weitestgehend eine kulturübergreifende Gültigkeit innehaben, ähnlich wie es in der Psychologie angenommen wird (Asendorpf & van Aken 1999; Werner 1988).

Im Gegensatz zu den Risikofaktoren können Protektoren nicht ohne Weiteres aus der Erfolgsforschung abgeleitet werden, da die Wirkung von Erfolgsfaktoren unter Risikobedingung ggf. eine andere (oder gar nicht existent) sein kann als unter normalen Umständen. Im Prinzip können sich unternehmerische Resilienzfaktoren daher von unternehmerischen Erfolgsfaktoren grundsätzlich unterscheiden.

Ein entsprechender Hinweis findet sich auch in einer der wenigen empirischen Arbeiten zu unternehmerischer Resilienz: Bullough und Renko (2013: 349) stellen in ihrem Risiko-Sample in Afghanistan einen stärkeren Einfluss der Ego-Resilienz auf die – in diesem Fall – unternehmerischen Intentionen fest als in einem weniger risikoreichen Kontext in den USA. In einem Interaktionsmodell bestätigen sie die Vermutung, dass die Bedeutung psychologischer Resilienzfaktoren einer Person unter kritischen Bedingungen zunimmt. Als Quelle für die genauere Untersuchung von Resilienzfaktoren im unternehmerischen Kontext wird bislang fast ausschließlich die psychologische Literatur herangezogen (Bullough & Renko 2013; de Vries & Shields 2006; Krueger 2003). Nur wenige Forscher beziehen auch Erkenntnisse aus überindividuellen Perspektiven ein (Blatt 2009). Tabelle 3.4 stellt einen ganzheitlichen Untersuchungsrahmen für die unternehmerischen Protektoren bereit, in dem u.a. auch mikrosoziale Faktoren, die für die Resilienz bekanntermaßen eine besondere Rolle spielen, explizit Berücksichtigung finden. Exemplarisch finden sich hier bereits erste Protektoren, die der Resilienzliteratur aus der Entrepreneurship- und Organisationsforschung entnommen sind. Eine genauere Charakterisierung soll mithilfe der in dieser Arbeit vorgenommenen empirischen Untersuchung erfolgen.

**Tabelle 3.4: Untersuchungsrahmen für unternehmerische Schutzfaktoren**

| <b>Interne Schutzfaktoren</b>  | <b>Externe Schutzfaktoren</b>   |
|--|---|
| <u>Betriebliche Schutzfaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrauen</li> <li>▪ Gegenseitige Unterstützung</li> <li>▪ Klare Rollenverteilung</li> <li>▪ Kreativität</li> </ul> <u>Mikrosoziale Schutzfaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commitment des Lebenspartners</li> </ul> <u>Personale Schutzfaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchhaltevermögen</li> <li>▪ Motivation</li> <li>▪ Optimismus</li> <li>▪ Flexibilität</li> </ul> | <u>Umweltbezogene Schutzfaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proaktive Krisenpolitik</li> <li>▪ Diversifiziertes Ökosystem</li> </ul> <u>Marktbezogene Schutzfaktoren:</u><br>z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensverbünde</li> </ul> |

Quelle: Eigene Darstellung

Innerhalb der unternehmerischen Schutzfaktoren wird wiederum zwischen internen und externen Faktoren unterschieden. Im Bereich der *internen Protektoren* sind es erstens personale Aspekte, wie ein ausgeprägter Optimismus, eine hohe Leistungsmotivation oder ein gutes Durchhaltevermögen, die sich

auf die unternehmerische Resilienz auswirken (de Vries & Shields 2006; Krueger 2003).<sup>67</sup> Neben diesen eher behavioristischen Aspekten kommen darüber hinaus auch fixere Persönlichkeitscharakteristika (z.B. Eigenständigkeit, Authentizität; Wagnild & Young 1993) in Betracht, die verhaltensdeterminierend wirken und gleichfalls einen Einfluss auf die unternehmerische Resilienz bewirken können. Diese allerdings sind bislang im Zusammenhang mit der unternehmerischen Resilienz weniger erforscht. Das Gleiche gilt für mikrosoziale Protektoren. Was die betrieblichen Schutzfaktoren anbelangt, so kann vermutet werden, dass sich diese speziell bei neugegründeten Organisationen ähnlich zu den Resilienzfaktoren in Gründungsteams verhalten, da auch hier kaum etablierte Routinen und ausgereifte soziale Strukturen vorliegen (Stinchcombe 1965). Dementsprechend dürften gegenseitiges Vertrauen und Unterstützung sowie ein kreatives Arbeitsklima, kombiniert mit einer klaren Rollenverteilung der Beteiligten, zu einer höheren unternehmerischen Resilienz beitragen (Blatt 2009). Über *externe Protektoren*, die der Resilienzstärkung des Entrepreneurs zuträglich sind, ist bislang wenig bekannt. Erste Indikationen finden sich bei Williams et al. (2013). Sie konstatieren in ihrer Untersuchung zu unternehmerischer Resilienz im Griechenland nach der Euro-Krise, dass es eine proaktive Krisenpolitik und eine hohe Diversifikation des unternehmerischen Ökosystems sind, die sich hier förderlich erweisen. Darüber hinaus sind auf Marktebene Unternehmervverbünde von Relevanz, in denen eine gegenseitige Unterstützung in Krisenzeiten erfolgt.

Analog zum Fall der Stressoren können auch bei den Protektoren verschiedene Kriterien für eine *Klassifizierung* herangezogen werden:

- Ursprungsbereich (z.B. private/ berufliche Sphäre)
- Art der Unterstützung (z.B. materiell/ finanziell/ emotional)
- Aktivierung der Schutzfaktoren (z.B. bewusste/ unbewusste Inanspruchnahme)
- Ausmaß der unterstützenden Wirkung
- Kosten und Reziprozität (z.B. Suchkosten, Opportunitätskosten oder Gegenleistung) bei Inanspruchnahme

---

<sup>67</sup> Jensen (2012) und Enrick (2004) wiederum positionieren den Optimismus neben die und nicht unterhalb der Resilienz, als eine von vier wichtigen psychologischen Ressourcen für unternehmerischen Erfolg (Resilienz, Optimismus, Hoffnung und Vertrauen bzw. Selbstwirksamkeit). Dieser Ansatz geht auf die Herangehensweise von Luthans (2002) in der Untersuchung Positiven Organisationsverhaltens zurück.



- Vorhandensein im individuellen „Relevant Set“

Gerade bei dem letzten Punkt scheint es sich um einen vielfach noch unbeachteten Aspekt in der Erforschung von ökonomischem Erfolg und Misserfolg zu handeln. Zwar können erfolgsförderliche oder vulnerabilitätsmindernde Ressourcen in der Person, in der Organisation oder im Umfeld eines Individuums verankert sein, wenn diese jedoch im Falle des Falles nicht bewusst als solche wahrgenommen werden, wenn sie sich also außerhalb des Relevant Sets der betreffenden Akteure befinden, kann eine positive Wirkung nicht zum Tragen kommen.<sup>68</sup> Dieser Gedanke findet im empirischen Teil dieser Arbeit eine gesonderte Berücksichtigung.

Was nun die *Operationalisierung* der unternehmerischen Protektoren anbelangt, so kann, in Abhängigkeit von der Erhebungsmethode, auf unterschiedliche Ansätze zurückgegriffen werden. Gerade in der psychologischen Resilienzforschung ist es üblich, die Messung anhand von Summenmodellen vorzunehmen und somit den kumulativen Protektionsgrad pro Person als Ausgangspunkt für eine Analyse anzusetzen. In der empirischen Umsetzung setzt sich die unternehmerische Resilienz bei Sun et al. (2011a, 2011b) aus den Faktoren der Selbstwirksamkeit, der Leistungsorientierung, der Kreativität, der Innovationskraft sowie dem Streben nach Wissen zusammen. Denkbar ist prinzipiell auch eine Gewichtung, beispielsweise auf Basis der subjektiven Effekteinschätzung einzelner Schutzfaktoren. Eine solche Herangehensweise bringt allerdings Herausforderungen in Bezug auf die Validität mit sich. Ein Messinstrument, welches mehrere psychologische Resilienzfaktoren umschließt, wurde bereits in Kapitel 2.1 vorgestellt: die Resilienzskala (Wagnild & Young 1993). Ein Einsatz im unternehmerischen Kontext erfolgte bislang, nach eigenem Wissenstand, nicht.

Möchte man weitreichendere Aussagen zu protektiven Faktoren und Prozessen machen, empfiehlt es sich einerseits, die Ausstattung mit Schutzfaktoren von Personen mit hohen Resilienzwerten denen von Personen mit niedrigeren Werten gegenüberzustellen. Andererseits mag es auch sinnvoll sein, das protektive Portfolio von Risikogruppen mit dem von Nicht-Risikogruppen zu vergleichen. Gerade mit Blick auf die protektiven Prozesse mag es zusätzlich von Interesse sein, Austauschbeziehungen und

---

<sup>68</sup> Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Relevant Set von Individuen erfolgt in der Marketingtheorie (Homburg & Krohmer 2003).

Dynamiken im Zusammenhang mit dem Umfeld näher zu beleuchten. Ansätze hierzu können der Systemresilienz entnommen werden.

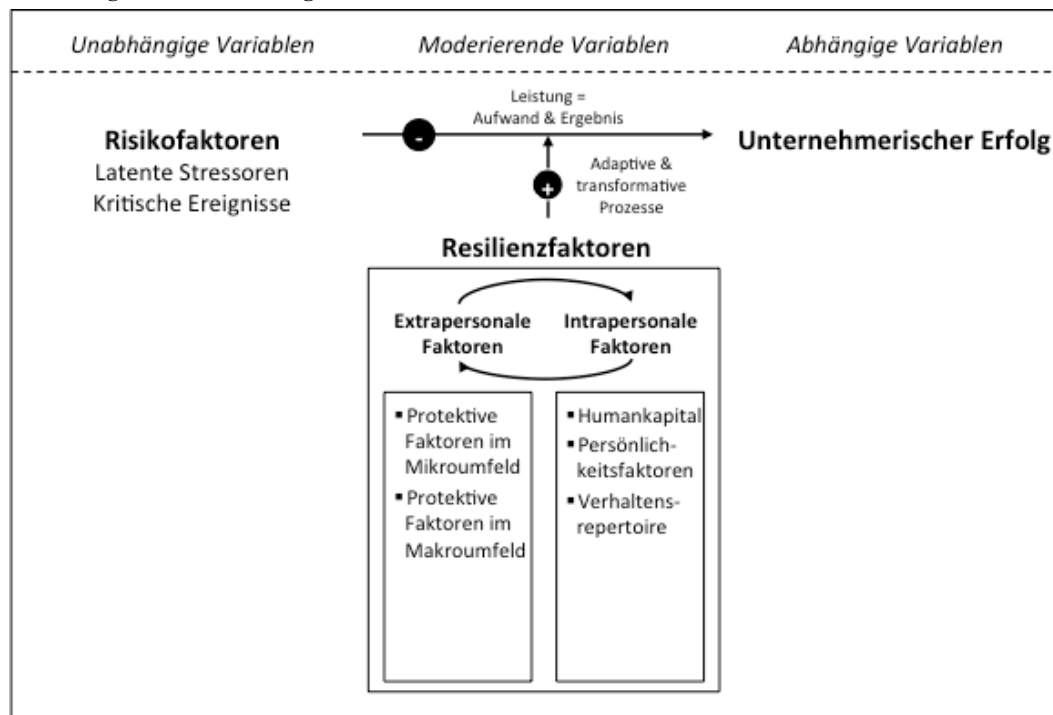
### **3.4.3 Theoretisches Modell und Untersuchungsansatz**

Während in den letzten Abschnitten auf die einzelnen Elemente der Resilienzgleichung eingegangen wurde, steht nun die Interaktion zwischen den Stressoren, den Protektoren und dem unternehmerischen Erfolg im Vordergrund. Diese werden in einem Untersuchungsmodell zu unternehmerischer Resilienz abgebildet. Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Modellierung und den Erkenntnissen aus der Entrepreneurship- und Resilienzforschung werden dann die Forschungsfrage sowie die Initialhypothesen für die empirische Untersuchung formuliert.

#### **3.4.3.1 Untersuchungsmodell der Arbeit**

In der Diskussion der psychologischen Untersuchungsmodelle für die Erforschung von Resilienz sind es auf der einen Seite personenzentrierte und auf der anderen Seite variablenzentrierte Ansätze, die für die Absichten dieses Forschungsbeitrags prinzipiell infrage kommen (Kapitel 3.1.4.1). Das in der Folge verwendete Modell basiert auf einem *personenzentrierten Analyseansatz*. Zwar ist auch ein variablenzentriertes Modell für die Erforschung unternehmerischer Resilienz denkbar, doch erscheint es eher für eine Vertiefung bereits gewonnener Einsichten bzw. für die Untersuchung systemtheoretischer Fragestellungen geeignet zu sein. In dieser Arbeit hingegen interessieren in erster Linie die personenbezogenen Charakteristika und Faktoren, die Unterschiede im unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten erklären. Im Detail gestaltet sich das theoretische Modell der Arbeit wie folgt (Abbildung 3.9).

Abbildung 3.9: Untersuchungsmodell der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Wustmann 2011)

Zunächst bringen unabhängige Variablen in Form von latenten Risikofaktoren oder konkreten Stressoren den unternehmerischen Erfolg eines Entrepreneurs in Gefahr. Die Erfolgsgröße, welche auf der Mikroebene verankert ist, stellt demnach die abhängige Variable dar, welche sich auf einem Kontinuum zwischen unternehmerischer Resilienz und Maladaptation manifestieren kann. Die unternehmerische Resilienz ist dabei das Ergebnis eines Leistungsaufwands, welches sich an der Erfolgsgröße bemisst (Voßwinkel 2006; Wahrig 2006). Auf die Leistungserstellung unter widrigen Bedingungen können gewisse protektive Faktoren Einfluss nehmen und eine gefahrenmildernde Wirkung entfalten. Schutzfaktoren nehmen in diesem Zusammenhang eine moderierende Rolle ein: Je höher die protektiven Qualitäten, welche der Person selbst sowie dem privaten und unternehmerischen Umfeld entstammen, desto geringer dürften die schädigenden Wirkungen erfolgsgefährdender Faktoren ausfallen. Der unternehmerische Erfolg in Risikokontexten ist demgemäß abhängig von der Qualität und Kraft der unternehmerischen Protektoren auf Seiten des Entrepreneurs sowie von der Effektivität adaptiver (oder auch transformativer) Prozesse.

In der Untersuchung soll hierfür ein *Subgruppen-Modell* gewählt werden, welches einerseits erfolgreiche Entrepreneurs einbezieht und andererseits Personen, die auf den ersten Blick mit ihren unternehmerischen Projekten weniger reüssierten. Eine genaue Analyse des unternehmerischen Erfolgs ist

dabei ebenso Bestandteil der empirischen Erhebung, wie die Beschreibung des Risikokontexts und die Aufdeckung protektiver Faktoren. Auf letzterem Aspekt liegt allerdings der Hauptfokus.

#### 3.4.3.2 Forschungsfrage und Initialhypothesen

Im Mittelpunkt des empirischen Teils dieser Arbeit stehen die Protektoren; doch wird auch den Stressoren eine gewisse Aufmerksamkeit zuteil, nicht zuletzt um den Kenntnisstand zu erfolgsgefährdenden Faktoren aus dem privaten und geschäftlichen Umfeld zu verbessern. Das Resilienzkonzept lässt vermuten, dass hier die Wechselwirkung zwischen Protektoren und Stressoren auf intra- und extrapersonaler Ebene eine Rolle spielen. Die sich anschließende Untersuchung geht daher von der folgenden Leitfrage aus:

*Welche protektiven Faktoren und Prozesse sind dafür verantwortlich, dass manche Entrepreneure, trotz Vorliegen eines vergleichbaren Risikokontexts, einen größeren unternehmerischen Erfolg aufweisen als andere?*

Von Interesse ist grundsätzlich, inwiefern sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Entrepreneure hinsichtlich ausgewählter Rahmenbedingungen, Persönlichkeitsfaktoren, Ressourcenausstattung und interaktiver Prozesse bei der Krisenüberwindung unterscheiden. Folgt man dem ressourcenbasierten Ansatz (Barney 1991), dürfte eine Unterausstattung bzw. das Fehlen erfolgsgestützender Ressourcen eine negative Wirkung auf den unternehmerischen Erfolg haben. Auch die empirischen Erkenntnisse der Ethnic Entrepreneurship-Forschung lassen zunächst vermuten, dass sich gewisse unternehmerische Vulnerabilitätsfaktoren negativ auf den Erfolg auswirken können. Dennoch gilt dies nicht für alle Unternehmer und Unternehmen – was auch die Analyse von Geroski und Gregg (1997) zu Wirtschaftsbetrieben in Krisenzeiten zeigt. Hier eröffnet sich stattdessen eine größere Varianz zwischen den Organisationen, die nach wie vor erfolgreich wirtschaften und denen, die in der Krise keinen ökonomischen Erfolg mehr aufweisen. Die Resilienzforschung lässt vermuten, dass dank protektiver Prozesse der unternehmerische Erfolg eines Unternehmens nicht unmittelbar von internen und externen Stressoren abhängen muss. Dementsprechend kann die erste Initialhypothese (H1) folgendermaßen formuliert werden:

*H1: Die unternehmerische Risikoexposition eines Entrepreneurs steht nicht in einem direkten Zusammenhang mit dessen unternehmerischem Erfolg.*

Im weiteren Verlauf der Untersuchung sind dann primär die protektiven Faktoren von Belang. Diejenigen, die sich auf die Person selbst konzentrieren, werden in einem zweiten Block an Initialhypothesen geprüft. Dabei kann zunächst die Behauptung aufgestellt werden, dass das formale Humankapital in Form von Bildung und Wissen einen positiven Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten hat. Generell gilt es als Determinante der Gründungsintention und wird auch immer wieder in die Diskussion um unternehmerischen Erfolg mit aufgenommen (Brüderl et al. 2007; Moog 2004; Davidsson & Honig 2003; Woywode 1998; Fairlie & Meyer 1996). Ein Mehr an formaler Bildung und internalisiertem Wissen könnte aus der Resilienzperspektive in der Tat mit einem größeren Portfolio an Problemlösestrategien verbunden sein. Vor diesem Hintergrund lautet die zweite Initialhypothese:

*H2a: Je höher das formale Humankapital eines Entrepreneurs ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Neben dem formalen Humankapital könnte auch dem spezifischen Humankapital eine wichtige Rolle als Schutzfaktor in Krisenzeiten zukommen. Branchen- und Führungserfahrung werden vielfach als zentrale Einflussgrößen auf den unternehmerischen Erfolg einer Person gehandelt (Heirman & Clarysse 2005; Fertala 2005; Duchesneau & Gartner 1990). Mit Blick auf die personale Resilienz ist denkbar, dass eine höhere praktische Expertise aufgrund von Lerneffekten mit einem effektiveren Problemlöseverhalten und einem positiveren Umgang mit Stress einhergeht (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009). Gerade auch die Führungserfahrung birgt zusätzlich das Potenzial, zu einer Erhöhung der sozialen Kompetenzen beigetragen zu haben. Die dritte Initialhypothese (H2b) nimmt dies in Augenschein:

*H2b: Je höher das spezifische Humankapital eines Entrepreneurs ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Nach der Untersuchung des formalen und spezifischen Humankapitals rückt das psychologische Humankapital in den Vordergrund. Positive psychologische Ressourcen im Allgemeinen und die Ego-Resilienz im Speziellen werden verstärkt als erklärende Variablen für Erfolg in Entrepreneurship-Kontexten herangezogen (Jensen 2012; Envick 2004; Luthans 2002). Eine höhere psychologische Widerstandsfähigkeit des Entrepreneurs kann sich unter kritischen Umständen unmittelbar und auch mittelbar (über organisationale Imprinting-Effekte; Stinchcombe 1965) erfolgswürdig auswirken. Die Frage ist hierbei allerdings, aus welcher Perspektive eine Person als resilient bezeichnet werden kann: aus der Selbst- oder aus der Fremdwahrnehmung heraus? Eine Aufteilung in zwei Forschungshypothesen erlaubt es, beide Positionen näher zu betrachten:

*H2c: Je höher die psychologische Resilienz eines Entrepreneurs im Selbstbild ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

*H2d: Je höher die psychologische Resilienz eines Entrepreneurs im Fremdbild ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Im Anschluss an die Analyse intrapersonaler Faktoren wird die Bedeutung von Ressourcen aus dem mikrosozialen Netzwerk in Augenschein genommen (Klandt 1984). Diese werden in einem dritten Hypothesenblock abgehandelt. Ressourcen aus persönlichen Netzwerkverbindungen, welche auch als „bindendes Sozialkapital“ bezeichnet werden, werden vielfach als erklärende Variable für Erfolgsunterschiede im Startup-Bereich herangezogen. Vor allem deren Qualität gilt dabei als ausschlaggebend für die Gründungsintention und einschränkend auch für den Erfolg (Debrulle 2012; Davidsson & Honig 2003).<sup>69</sup> Vor dem Hintergrund der Resilienzforschung ist allerdings ebenso davon auszugehen, dass sich aufgrund des Summationsprinzips ein Mehr an protektiven Faktoren zuträglich auf die unternehmerische Resilienz auswirkt (Werner 2005; Masten & Reed 2002; Luthar et al. 2000), nicht zuletzt da in risikoreichen Kontexten In-Group-Transaktionen und damit die Nutzung des bindenden Sozialkapitals von höherer Bedeutung sind als unter normalen Umständen (DiMaggio & Louch 1998).

---

<sup>69</sup> Die Ergebnisse zum Einfluss des (bindenden) Sozialkapitals auf den unternehmerischen bzw. Gründungserfolg variieren, teilweise wird ein Effekt bestätigt (Dencker et al. 2009), teilweise infrage gestellt (Debrulle 2012).

*H3a: Je stärker die protektiven Faktoren innerhalb des mikrosozialen Netzwerks eines Entrepreneurs ausgeprägt sind, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Von besonderem Interesse ist innerhalb des mikrosozialen Netzwerks die Rolle des Lebenspartners. Den Erfahrungen und Ressourcen, die aus einer Paarbeziehung resultieren, wird eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf den Gründungserfolg zugesprochen (Davidsson & Honig 2003). Davidsson und Honig (2003) gehen davon aus, dass alleine die Existenz eines Lebenspartners seitens des Entrepreneurs bereits eine wichtige Ressource für Startups und junge Organisationen darstellt. Zusätzlich erhöhen die aktive Hilfe und die emotionale Unterstützung eines Ehepartners die Überlebenswahrscheinlichkeit und das Wachstumspotenzial von Startups (Brüderl et al. 2007; Audretsch 2000; Brüderl & Preisendörfer 1998). Gerade die Relevanz positiver Affekte für die Widerstandsfähigkeit des Einzelnen wird in der psychologischen Resilienzforschung nahegelegt. Das Ausmaß der Individualresilienz wird hier u.a. auf die vormals erfahrene emotionale Unterstützung in Krisensituationen zurückgeführt (Fredrickson et al. 2003; Rutter 1990; Watson & Pennebaker 1989). Zusammengenommen mit der Bedeutsamkeit einer sicheren emotionalen Bindung an eine oder mehrere Bezugspersonen für die Resilienz einer Person (Wustmann 2011; Werner 2005) kann die siebte Initialhypothese folgendermaßen formuliert werden:

*H3b: Je stärker die emotionale Unterstützung aus dem mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Zusätzlich ist es denkbar, dass sich die praktische Unterstützung des Lebenspartners, ebenso wie in Nicht-Risikokontexten (Brüderl et al. 2007; Brüderl & Preisendörfer 1998), förderlich auf die unternehmerische Resilienz auswirkt, da dies u.a. eine Arbeitsentlastung für den Entrepreneur und damit die Möglichkeit einer Fokussierung auf notwendige Maßnahmen im Krisencoping bedeuten kann.

*H3c: Je stärker die praktische Unterstützung aus dem mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Auch eine weitere Qualität im Zusammenhang mit dem mikrosozialen Netzwerk könnte sich in geschäftlichen Kontexten resilienzförderlich auswirken: die Beziehungssicherheit. Wie bereits angeführt,

ist es eine stabile Bindung an die enge(n) Bezugsperson(en), die als wichtigster umfeldbezogener Resilienzfaktor gilt (Werner 2005). Gerade für Entrepreneur\*innen in risikobehafteten Situationen kann dies von Bedeutung sein, da eine Konstanz im privaten Bereich es möglicherweise erlaubt, Energien auf die Bewältigung der unternehmerischen Herausforderungen zu konzentrieren, ohne gleichzeitig überproportional in die Herstellung einer Kohärenz im Privatleben investieren zu müssen. Zusätzlich wirken sich stabile Beziehungen zuträglich auf den Faktor Hoffnung aus, wie Singh (2011: 251) im Zusammenhang mit unternehmerischem Misserfolg feststellt: „The stable, gentle, and compassionate presence of family members and other people throughout this journey (...) helped the entrepreneurs to feel hopeful and that hope nurtured their resilience.“ Daher lautet eine neunte Initialhypothese:

*H3d: Je stärker die Beziehungssicherheit im mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneur\*inners ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Zusätzlich zu diesen drei betrachteten Aspekten aus dem mikrosozialen Umfeld, die auf die engen Beziehungen eines Menschen abstellen, ist es möglich, dass sich auch die Einbindung in ein Netzwerk aus Freunden und Gleichgesinnten positiv auf den unternehmerischen Erfolg in Krisenkontexten auswirkt. Die soziale Integration wird als bedeutsamer Einflussfaktor auf die physische und emotionale Gesundheit eines Individuums angesehen (Rose 2000). Sie kann zu einem Ausgleich und einer Wiederherstellung der inneren Kohärenz unter kritischen Umständen führen (Antonovsky 1996) und wirkt sich zudem förderlich auf die Verfügbarkeit sozialer Ressourcen aus (Coleman 1988; Bourdieu 1983).

*H3e: Je stärker die soziale Integration eines Entrepreneur\*inners ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Nach diesen positiven Ressourcen aus dem mikrosozialen Umfeld kann in einer elften Initialhypothese die Behauptung aufgestellt werden, dass auch die Einbindung in ein unternehmerisches Netzwerk (Brüderl et al. 2007; Audretsch 2000; Brüderl & Preisendörfer 1998) maßgeblich zu einem Erfolg unter kritischen Bedingungen beiträgt. Fertala (2005: 307) bestätigt diesen Effekt insbesondere für den Handel sowie für die Gastronomie und Hotellerie. Die hierbei betrachteten Netzwerkressourcen wirken weniger auf das Wohlbefinden des Individuums, wie es etwa bei der allgemeinen sozialen Integration der Fall ist, als auf die Verfügbarkeit gerichteter Kontakte im geschäftlichen Kontext. Netzwerk-



internen Transaktionen im unternehmerischen Kontext wird eine hohe Effektivität zugesprochen, da die Beziehungen untereinander durch vordefinierte Rollen und soziale Obligationen geprägt sind („credible commitment“; DiMaggio & Louch 1998: 623). Besonders in Kontexten, in denen das wahrgenommene Risiko hoch ist oder es sich um einmalige Aktivitäten handelt, tendieren Menschen dazu, existierende In-Group-Kontakte vor externen zu bevorzugen. Die Nutzung von Netzwerkressourcen aus dem Umfeld ist allerdings nicht immer „kostenlos“, sondern ist häufig mit der Erwartung einer Gegenleistung materieller oder immaterieller Art verknüpft (Witt et al. 2008). Im Unterschied zum Austausch mit dem mikrosozialen Netzwerk besteht hier auch eine geringere Überlappung zwischen privater, beruflicher und finanzieller Sphäre (Müller-Böling & Klandt 1993), was höhere (Opportunitäts-) Kosten mit sich bringen kann. Damit ist zwar die Netzwerkhypothese nicht unumstritten, doch ist es durchaus denkbar, dass unter risikoreichen Umständen unternehmerische Verbindungen zu einer höheren und schnelleren Verfügbarkeit von materiellem (z.B. Finanzkapital) und immateriellem Kapital (z.B. Beratungsressourcen) führen. Eine letzte zu testende Hypothese lautet demgemäß:

*H4: Je stärker die Einbindung eines Entrepreneurs in ein unternehmerisches Netzwerk in Krisenzeiten ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Ziel der empirischen Untersuchung ist ohne Frage die explanative Prüfung dieser Hypothesen, doch gleichzeitig soll Raum zur Exploration des Phänomens der unternehmerischen Resilienz gelassen werden, da der Wissenstand zu dieser spezifischen Form von Resilienz bislang, wie gesehen, noch gering ausgeprägt ist. Die Initialhypothesen haben demnach vorrangig den Zweck, auf existierenden theoretischen Erkenntnissen aufzubauen und eine Orientierung auf dem Forschungsweg zu bieten.

### 3.4.3.3 Anforderungen an das Forschungsdesign

Der Gegenstand der Forschung ist die Identifikation protektiver Faktoren für unternehmerische Resilienz. Was das Forschungsdesign anbetrifft, so besteht, aufgrund des Fehlens dezidierter Sekundärdaten zum Zusammenhang zwischen Risiko, Protektion und unternehmerischem Erfolg, prinzipiell die Option der Durchführung einer eigenen Primärerhebung oder aber eines Experiments. *Experimente* eignen sich insbesondere für explanative Forschungszwecke und bieten durch die Herauslösung des Phänomens aus dem Kontext den Vorteil einer Reduktion ergebnisrelevanter Störgrößen (Yin 1981: 98).

Neben dem künstlich geschaffenen und damit manipulierbaren Design ist dies zusätzlich auf eine üblicherweise verwendete Zufallsauswahl in der Zuteilung von Probanden in Experimental- und Kontrollgruppen zurückzuführen. Trotz der Vorteile des Experimentaldesigns kommt es für die vorliegende Fragestellung nicht näher in Betracht. Dies liegt erstens in der hier vertretenen Auffassung von Entrepreneurship begründet, welches als Ergebnis einer Interaktion aus persönlichkeits-, verhaltens- und kontextbezogenen Prozessen verstanden wird und damit schwerlich in einem Experiment abbildbar ist. In diesem Sinne äußert sich auch Gartner (1989b: 63), der betont, dass sich unternehmerisches Verhalten nur in der Realität adäquat analysieren ließe: „I believe that research on entrepreneurial behaviors must be based on field work (...).“ Ein zweiter Aspekt ist, dass in der Resilienzforschung zusätzlich die Relevanz einer historischen Perspektive für risikoe erhöhende und -mildernde Prozesse betont wird, was in einem Experimentaldesign kaum realisierbar ist. Gerade vor dem Hintergrund der geringen Entwicklung der Resilienztheorie im Entrepreneurship-Feld empfiehlt sich stattdessen ein Forschungsdesign, welches den Weg für eine ergänzende Exploration nicht versperrt. Einen Zugang dazu verschafft eine Erhebung eigener und auf die Forschungsziele zugeschnittener Daten.

In der *Primärerhebung* stehen verschiedene Forschungsstrategien zur Auswahl. Quantitative Erhebungen, qualitative Studien und Fallstudien zählen dabei zu den bekanntesten. Allen Erhebungssettings ist gemein, dass sie im Unterschied zum Experimentalszenario mit dem Auftreten von Störgrößen zu kämpfen haben, welche über die Macht verfügen, die Zielgrößen zu verzerren (Bortz & Lienert 2008). Wie in den Ausführungen zu unternehmerischem Erfolg bereits deutlich wurde, existiert eine Vielzahl an Variablen, die das Leistungsergebnis mehr oder weniger stark determinieren. Diese können zu Verzerrungen führen bzw. eine Identifikation von Faktoren, die auf die unternehmerische Resilienz wirken, erschweren. Möchte man daher dem unterschiedlichen Bedeutungsgehalt personenbezogener und personenübergreifender Resilienzfaktoren auf die Spur kommen, macht es Sinn, derart wirkungsvolle Erfolgsdeterminanten möglichst ergebnisneutral zu halten. Alternativ oder auch zusätzlich können die Störgrößen pro Proband erfasst werden und damit in die Analyse und Ergebnisinterpretation einbezogen werden. Diese Ansätze gelten sowohl für Untersuchungen mit kleineren als auch mit größeren Samples. Eine weitere Option – die Integration einer störgrößenheterogenen Gruppe – ist dagegen nur für breit angelegte quantitative Studien als sinnvoll zu erachten (Bortz & Lienert 2008).

Bei der Selektion der Form der Primärerhebung muss Rücksicht auf den Wissensstand, die zu klärenden Fragestellungen und die Gestalt des zu untersuchenden Phänomens genommen werden. Wie in den vorangehenden Theoriekapiteln dargestellt wurde, handelt es sich bei der unternehmerischen Resilienz um ein dynamisches Untersuchungsobjekt: Resilienz und positive Adaption sind (mehr oder weniger) temporäre Resultate dynamischer Prozesse. Für die Untersuchung von Resilienz ist es dabei unerlässlich, in den Erhebungen entwicklungsbezogene Elemente mit zu berücksichtigen. Die Entscheidung, inwiefern diese Veränderlichkeit und damit der historische und situative Kontext in der Forschung Berücksichtigung finden soll, wirkt sich direkt auf die Wahl der Forschungsstrategie aus. Gleichzeitig ist gerade die unternehmerische Resilienz auf mehreren Ebenen angesiedelt, da sie nicht nur das Individuum, sondern auch organisationale und mikrosoziale Systeme sowie, bis zu einem gewissen Grad, auch das Ökosystem berührt. Die Komplexität des interessierenden Sachverhalts in Kombination mit einer fehlenden konzeptionellen Elaboration in der Theorie lässt die empirische Fallstudie als adäquate Forschungsstrategie erscheinen (Yin 1981; Denzin & Lincoln 2011).<sup>70</sup>

Innerhalb der *Fallstudienforschung* gibt es die Möglichkeit, ein experimentähnliches Design zu schaffen, indem sich die Fälle in wichtigen ergebnisdeterminierenden Aspekten sehr stark ähneln und somit eine Isolation der interessierenden Variablen erlauben. Dadurch ist es möglich, den Fokus stärker auf die Varianzen in den zu untersuchenden Determinanten zu richten, ohne in jedem Schritt Störgrößen explizit berücksichtigen zu müssen. Von Vorteil kann es dabei sein, die Auswertung und Analyse prospektiv, also forschungsbegleitend anzulegen, was gleichzeitig der Offenheit für neue Erkenntnisse entgegen kommen würde (Bortz & Lienert 2008). Zu Beginn des empirischen Teils dieser Arbeit wird ausführlich auf die Thematik der Fallstudienforschung (Kapitel 4.1) und auf das Vorgehen im hiesigen Kontext (Kapitel 4.2) eingegangen. Von zentraler Bedeutung für die Qualität der Fallstudienforschung wird sich die Fallselektion erweisen. Aus diesem Grund wird nun vorab eine Analyse existierender quantitativer Daten vorgenommen, um die Entscheidungsgrundlage für die Stichprobenauswahl und das inhaltliche Design der sich anschließenden Fallstudienforschung zu erweitern.

---

<sup>70</sup> Wünschenswert wäre eine Längsschnittstudie zu unternehmerischer Resilienz, da dies der Erfassung der dynamischen Verhaltens- und Interaktionsaspekte entgegen kommen würde. Ein solches Vorgehen würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

### 3.4.4 Quantitative Voruntersuchung

Um den Weg für eine tiefergehende empirische Untersuchung unternehmerischer Resilienz zu ebnen, wird der bereits vorgestellte Gründungsdatensatz des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (Kapitel 1.3.2; Anhang 1) einer ersten Voranalyse unterzogen. Der Datensatz entstammt Primärerhebungen aus den Jahren 2008 und 2009 in Nordrhein-Westfalen (Leicht et al. 2009) und Baden-Württemberg (Leicht et al. 2012) und basiert auf der Befragung von 1.828 Gründungspersonen deutscher, türkischer, italienischer, polnischer und russischer Herkunft. Da diese Daten weder persönlichkeitsbezogene Aspekte noch Faktoren aus der privaten Sphäre der Gründerinnen und Gründer beinhalten, konzentriert sich die Untersuchung auf eine Auswahl an grundsätzlichen personen- und betriebsbezogenen Merkmalen, welche üblicherweise in Verbindung mit unternehmerischem Erfolg gebracht werden (Kapitel 2.2.4). Ziel ist es, diese Personen- und Betriebscharakteristika im multivariaten Raum in Relation zu einer noch näher zu bestimmenden Ergebnisvariable zu setzen, welche den unternehmerischen Erfolg in Risikokontexten widerspiegelt. Gearbeitet wird dabei mit einer *linearen Regressionsanalyse*. Die erkenntlichen Tendenzen können dann in der Fallstudienforschung dazu genutzt werden, einerseits auf zu kontrollierende Faktoren (z.B. bei der Stichprobenauswahl) Rücksicht zu nehmen und andererseits erste Erkenntnisse für die Generalisierung der Fallstudienenergebnisse zu liefern.

#### 3.4.4.1 Ergebnisgröße

Als abhängige Variable dient der unternehmerische Erfolg in Krisenzeiten, ein Indikator für die unternehmerische Resilienz. Hierfür wird ein *unternehmerischer Erfolgsindex* aus drei verschiedenen Variablen zusammengestellt: (1) Betriebsgröße, (2) Beschäftigungswachstum und (3) wirtschaftliche Lage des Betriebs. Der erste Indikator bemisst sich anhand der Anzahl an Personen, die in dem Betrieb tätig sind, was impliziert, dass auch der Gründer selbst miteinberechnet wird. Hierfür werden die Angaben in sieben Kategorien eingeteilt. Das zweite Kriterium, das Beschäftigungswachstum, orientiert sich am Zuwachs bzw. Rückgang der im Betrieb tätigen Personen innerhalb eines Jahres. Fünf Kategorien werden hierfür gebildet. Beide eben genannten Größen sind damit den objektiven Erfolgsindikatoren zuzurechnen. Doch auch ein Perceptual Performance-Indikator findet in dem Erfolgsindex Berücksichtigung. Dabei handelt es sich um eine subjektive Einschätzung des Gründers in Bezug auf die wirt-

schaftliche Lage seines Betriebs.<sup>71</sup> Bei dieser Variable wird eine Aufteilung in vier Kategorien vorgenommen. Der Erfolgsindex ergibt sich dann pro Fall aus der Summe der Ausprägungen in den drei Indikatorvariablen.

Wie nun kommt der *Krisenkontext* ins Spiel? Hierfür muss, zumindest für diese Voranalyse, keine zusätzliche Variable aufgenommen werden. Tatsächlich beziehen sich die Angaben, die der Berechnung des Erfolgsindex zugrunde liegen, auf wirtschaftliche Krisenzeiten: Die Betriebsgröße, das Wachstum und die wirtschaftlichen Lage wurden in den Jahren 2008 und 2009 erhoben und beziehen sich explizit auf die wirtschaftlichen Krisenjahre 2007 und 2008. Zu diesem Zeitpunkt dürften sich die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise bereits in den Beschäftigungsstrukturen der Betriebe niedergeschlagen haben, denn im Jahr 2009 resultierte die kritische Lage bei einer Vielzahl von Organisationen in einer um mehr als elf Prozent gestiegenen Anzahl an Unternehmensinsolvenzen (Creditreform 2011). Vor diesem Hintergrund und nicht zuletzt dank der Berücksichtigung der subjektiven Einschätzung der ökonomischen Situation seines Betriebs bzw. seiner Betriebe darf der Erfolgsindex als Proxy für einen ersten Einblick in die Thematik der unternehmerischen Resilienz sicherlich als hinreichend erachtet werden. Für eine tiefergehende Untersuchung des Resilienzkonzepts bedürfte es allerdings einer facettenreicheren Darstellung und Analyse des Risikokontextes.

#### 3.4.4.2 Einflussgrößen

Bei den unabhängigen Variablen werden zwei Kategorien herangezogen: einerseits personenbezogene und andererseits unternehmerische Determinanten, die in Verbindung mit dem gegründeten Wirtschaftsbetrieb stehen. In Anlehnung an die Erörterungen zu Erfolgseinflussfaktoren in Kapitel 2.2.4 dieser Arbeit werden zentrale Personenmerkmale wie das *Geschlecht* und das *Alter* der Gründungsperson in der Analyse mitberücksichtigt (Brüderl et al. 2007; Woywode 1998). Wie gesehen steht das weibliche Geschlecht in einem negativen Zusammenhang mit dem Überleben und dem Wachstum von Organisationen. Auch ein zunehmendes Alter des Unternehmensgründers wirkt sich im Aggregat teilweise als erfolgsmindernd aus – zumindest ab einem Alter von 55 Jahren (Woywode 1998). Zusätzlich zu diesen beiden Personencharakteristika wird ein *Bildungsindex* berechnet, der Auskunft über den

---

<sup>71</sup> Die Frage lautete: „Wie ist derzeit die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens?“ Die Antwortoptionen beinhalteten „sehr gut“, „gut“, „weniger gut“, „schlecht“.

Stand der formalen schulischen und beruflichen Ausbildung einer Person liefert. Dieser kam bereits in Kapitel 2.2.4.1 dieser Arbeit zum Einsatz. Er setzt sich kumulativ aus den beiden erhobenen Variablen der Berufsausbildung<sup>72</sup> und des Hochschulstudiums<sup>73</sup> zusammen. Die Existenz eines Hochschulabschlusses wird mit drei Bildungspunkten honoriert, das Vorhandensein eines beruflichen Ausbildungsabschlusses mit zweien und der Status als Auszubildender zum Erhebungszeitpunkt mit einem Bildungspunkt. Hier ist, wie die Ausführungen zu den interkulturellen Erfolgsdeterminanten deutlich machen, ein Einfluss der ethnischen Herkunft erstens auf den Bildungsstand und zweitens ggf. auch auf den unternehmerischen Erfolg zu erwarten. Um diese Effekte zu kontrollieren, wird auch der *Migrationshintergrund* als Variable in das Regressionsmodell aufgenommen.

Neben diesen direkt personenbezogenen Merkmalen sollen weitere Aspekte Berücksichtigung finden, die sich auf den Betrieb der befragten Personen beziehen. Zunächst ist von Interesse, ob die Präsenz einer *Teamgründung* im Gegensatz zu einer Sologründung, d.h. ohne Beteiligung eines Lebens- oder Geschäftspartners, von Relevanz für den unternehmerischen Erfolg in Krisenzeiten ist. Außerdem soll geprüft werden, ob die investierte *Arbeitszeit* des Gründers einen Einfluss hat. Um eventuelle positive Erfolgseffekte des *Unternehmensalters* (Woywode 1998) zu kontrollieren, wird auch diese Variable in das Modell aufgenommen. Ratsam ist es zudem, Wirkungen der Branchenzugehörigkeit im Auge zu behalten. Im Sinne des Resilienzkonzepts wird hier eine Risikobranche ausgewählt, welche sich, wie in Kapitel 4.3.1.2 erläutert wird, durch multiple unternehmerische Stressoren kennzeichnen lässt: das *Gastgewerbe*. Die Zugehörigkeit zu dieser Branche wird aus diesem Grund auch in ein Modell einbezogen.

#### 3.4.4.3 Regressionsmodell

Für die Überprüfung des Einflusses der erwähnten unabhängigen Variablen auf die Ergebnisvariable des unternehmerischen Erfolgs in Krisenzeiten werden drei lineare Regressionsmodelle gerechnet (Tabelle 3.5). Das erste Modell bezieht zunächst nur direkte Personenmerkmale mit ein. Im zweiten Modell kommen die Variablen der Teamgründung, der Arbeitszeit und des Alters des Betriebs hinzu.

---

<sup>72</sup> Die Frage lautete: „Haben Sie einen beruflichen Ausbildungsabschluss (ohne Studium) erworben?“ Die Antwortoptionen beinhalteten „nein“, „ich befinde mich noch in der Ausbildung“ und „ja“.

<sup>73</sup> Die Frage lautete: „Haben Sie ein Studium absolviert?“ Die Antwortoptionen beinhalteten „ja“ und „nein“.

In das dritte Modell wird darüber hinaus der Risikokontext der Hotellerie und Gastronomie integriert.<sup>74</sup>

**Tabelle 3.5: Lineare Regression zu unternehmerischem Erfolg in Krisenzeiten**

|                       | Regressionskoeffizient | Standardfehler | Signifikanz |
|-----------------------|------------------------|----------------|-------------|
| <b>Modell 1</b>       |                        |                |             |
| Geschlecht*           | -0,496                 | 0,104          | 0,000       |
| Alter*                | -0,032                 | 0,005          | 0,000       |
| Bildung               | 0,002                  | 0,032          | 0,955       |
| Migrationshintergrund | -0,107                 | 0,127          | 0,402       |
| <b>Modell 2</b>       |                        |                |             |
| Geschlecht*           | -0,394                 | 0,103          | 0,000       |
| Alter*                | -0,039                 | 0,006          | 0,000       |
| Bildung*              | 0,075                  | 0,032          | 0,021       |
| Migrationshintergrund | -0,092                 | 0,125          | 0,460       |
| Teamgründung*         | 0,543                  | 0,121          | 0,000       |
| Arbeitszeit*          | 0,369                  | 0,050          | 0,000       |
| Unternehmensalter*    | 0,015                  | 0,007          | 0,022       |
| <b>Modell 3</b>       |                        |                |             |
| Geschlecht*           | -0,381                 | 0,103          | 0,000       |
| Alter*                | -0,038                 | 0,006          | 0,000       |
| Bildungsindex*        | 0,095                  | 0,034          | 0,005       |
| Migrationshintergrund | -0,127                 | 0,126          | 0,316       |
| Teamgründung*         | 0,500                  | 0,123          | 0,000       |
| Arbeitszeit*          | 0,342                  | 0,052          | 0,000       |
| Unternehmensalter*    | 0,015                  | 0,007          | 0,029       |
| Gastgewerbe*          | 0,270                  | 0,141          | 0,056       |

(\* Signifikante Ergebnisse)

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (eigene Berechnungen)

Im Rahmen dieser Voranalyse zeigen sich interessante Ergebnisse, die sich im Grunde mit den empirischen Befunden in anderen Studien decken und dennoch zusätzlich auf bestimmte Aspekte aufmerksam machen, die an späterer Stelle bei der Erforschung unternehmerischer Resilienz von Bedeutung sein können. Zuvorderst stehen die *personalen Merkmale* im Fokus. Auch in dieser Analyse zeigt sich ein signifikant negativer Effekt der Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht auf den unternehmerischen Erfolg in Krisenzeiten. Dieser fällt vergleichsweise stark aus, nimmt jedoch mit der Integration betriebsbezogener Variablen ab. Mehr oder weniger gleichbleibend in den drei Modellen ist dagegen der Einfluss des Alters. Diesem kommt insgesamt eine leicht erfolgsabträgliche Wirkung zu. Die Effektgröße ist allerdings sehr gering, was vermutlich auch darauf zurückzuführen ist, dass erst ab einem

<sup>74</sup> N = 1.828; Modell 1:  $R^2 = 0,038$ , Modell 2:  $R^2 = 0,094$ ; Modell 3:  $R^2 = 0,096$ .

Alter von über 55 Jahren tatsächlich ein abträglicher Alterseffekt zu erwarten ist (Woywode 1998). Die formale Bildung scheint im ersten Modell vorerst nicht von Bedeutung zu sein, gewinnt allerdings mit zunehmender Berücksichtigung unternehmerischer Variablen an Einfluss und wird signifikant. Dennoch lässt das geringe Ausmaß des Regressionskoeffizienten vermuten, dass der Bildungsgrad die unternehmerische Resilienz nicht maßgeblich determiniert. Als letztes der zentralen Personencharakteristika weist der Migrationshintergrund, im Unterschied zu den drei eben betrachteten Variablen, in keinem der drei Modelle eine signifikante Ausprägung auf. Zwar zeigt sich eine leicht negative Auswirkung einer ausländischen Herkunft auf den unternehmerischen Erfolg in Zeiten der Krise, doch erweist sich dieser statistisch als nicht signifikant. Dies kann u.a. daran liegen, dass die unterschiedlichen Herkunftsgruppen in diesem Sample eine hohe Varianz in einer Vielzahl an performancerelevanten Variablen aufweisen (Di Bella & Leicht 2011; Leicht et al. 2009) und der Migrationshintergrund per se daher keine eindeutige Wirkung auf die unternehmerische Resilienz innehat.

Was nun die *unternehmerischen Merkmale* anbelangt, die in den Modellen in Augenschein genommen wurden, so steht an erster Stelle der Faktor der Teamgründung der sich am stärksten auf die Erfolgsgröße auswirkt. Die Tatsache, dass weitere Partner, ob reine Geschäftspartner oder auch Lebenspartner, an der Gründung des Unternehmens beteiligt waren, erhöht signifikant die Wahrscheinlichkeit eines Entrepreneurs, in Krisenzeiten erfolgreich zu sein. Zu einem etwas geringeren Ausmaß gilt dies auch für die investierte Arbeitszeit seitens des Gründers. Diese ist ebenfalls positiv mit der abhängigen Variable korreliert. Beide Effekte gelten jeweils unter Berücksichtigung des Unternehmensalters, welches sich wiederum positiv auf den Erfolgsindex auswirkt, allerdings nur zu einem sehr geringen Ausmaß. Zuletzt hat, erstaunlicherweise, auch die Zugehörigkeit zum Gastgewerbe einen signifikant positiven Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg. Auf eine weiterführende Analyse dieser Beobachtung muss an dieser Stelle verzichtet werden, für den hiesigen Kontext war es insbesondere von Relevanz, die Gültigkeit der obigen Beobachtungen auch unter Einbezug der Zugehörigkeit zur Gastronomiebranche aufrecht zu erhalten, da diese als Risikobranche gelten kann (Kapitel 4.3.1.2).



#### 3.4.4.4 Implikationen

Der kurze Blick auf ein Konstrukt der unternehmerischen Resilienz im multivariaten Raum hat gezeigt, dass bei der Stichprobenauswahl für eine Fallstudienforschung sowie bei Generalisierungen aus den Ergebnissen der Forschung besonders die Faktoren des Geschlechts, des Gründungsteams, der Arbeitszeit und der Branchenzugehörigkeit zu berücksichtigen sind. Bezüglich der *Geschlechtszugehörigkeit* empfiehlt es sich, entweder ex-ante in der Stichprobenauswahl auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Probanden zu achten oder im Rahmen einer Replikationsstudie die Ergebnisse ex-post in der anderen Geschlechtergruppe auf den Prüfstand zu stellen. Der erste Ansatz eines Einbezugs beider Geschlechter in das Fallstudien-sample eignet sich allerdings nur, wenn die Fallanzahl genügend groß ist. Ansonsten kann es sinnvoll sein, den zweiten Weg zu wählen. Ähnliches gilt für die *Branchenzugehörigkeit*. Da aber diese weit mehr Ausprägungen als das Geschlecht aufweist, erscheint es unbedingt sinnvoll, in einem Fallstudiendesign die Branche konstant zu halten. Eine Testung für andere Branchen könnte dann im Nachhinein beispielsweise in einer breiter angelegten quantitativen Studie erfolgen. Die Selektion von Fällen eines gleichen Branchenkontexts birgt zudem den Vorteil, dass auch der Einfluss der *Arbeitszeit* gemildert wird. Da bei einer Fallauswahl eher weniger nach dem Arbeitseinsatz, den ein Gründer in seinen Betrieb investiert, selektiert werden kann, gilt es, diese bei der Ergebnisinterpretation im Hinterkopf zu behalten. Ein letzter Faktor, der allerdings einer gesonderten Berücksichtigung bedarf, ist die Bedeutung der Gründung mit Partner(n). Eine *Teamgründung* scheint sich maßgeblich positiv auf die unternehmerische Resilienz auszuwirken. Dementsprechend gilt es, diese aktive Partnerkomponente in die inhaltliche Ausgestaltung der sich anschließenden Fallstudienforschung zu aufzunehmen. Im Unterschied zu diesen vier Aspekten, auf welche Rücksicht genommen werden sollte, sind Varianzen im Alter der Unternehmensgründer, in deren Bildungsgrad, ihrer ethnischen Herkunft und im Alter ihrer Betriebe vermutlich etwas weniger ausschlaggebend. Eine Selektion der Stichprobe muss demzufolge nicht zwangsläufig entlang dieser Kriterien erfolgen.

#### 3.4.5 Zusammenfassung und weitere Vorgehensweise

Dieses Kapitel zur unternehmerischen Resilienz hat seinen Anfang in einem Überblick über den Stand der Forschung genommen. Die Resilienzforschung im Entrepreneurship-Kontext hat sich dabei als ein

sehr *junges Forschungsfeld* herausgestellt, welches in großen Teilen eng an die Psychologie angelehnt ist (Sun et al. 2011a, 2011b; Fisher 2011; Krueger 2003) und noch kaum eigene Konzepte beinhaltet. Auch überindividuelle Perspektiven sind rar; unter den betrachteten Autoren schlagen lediglich Blatt (2009) sowie Powell und Baker (2012, 2011) einen Weg ein, der stärker auf Team- bzw. Organisationsdynamiken abstellt, wobei die letztgenannten Forscher sich eher an der organisationalen Resilienz orientieren. Noch ist gemäß des aktuellen Wissensstands unklar, wie genau unternehmerische Resilienz auf der Individualebene zu charakterisieren ist und welche treibenden Elemente auf der Mikro-, Meso- und Makroebene dem Konzept zuzurechnen sind.

In dieser Arbeit wird die unternehmerische Resilienz als *individuelle Kapazität* eines Entrepreneurs verstanden, trotz multipler unternehmerischer Risikofaktoren einen nachhaltigen Erfolg in der geschäftlichen Tätigkeit zu erreichen. Zurückzuführen ist dies auf intra- und extrapersonale Schutzfaktoren aus der privaten und geschäftlichen Sphäre. Welche genau dies sind, ist noch nicht hinlänglich bekannt. Zwar gibt es einzelne Ergebnisse für psychologische Resilienzfaktoren (z.B. Optimismus, Durchhaltevermögen, Motivation; de Vries & Shields 2006), doch ist insgesamt wenig über die Bedeutung des mikrosozialen und weiteren Umfelds bekannt. Und auch innerhalb des psychologischen Kapitals existiert bislang kaum Wissen über den Zusammenhang von Ego-Resilienz und Erfolg eines Entrepreneurs. Für die nähere Erforschung der Protektoren wurde daher aus der betriebswirtschaftlichen Erfolgsgespräch ein Untersuchungsrahmen für diese Arbeit entwickelt, welcher interne und externe Resilienzfaktoren berücksichtigt. Die erste Kategorie beinhaltet personale, mikrosoziale und betriebliche Aspekte. Die zweite Kategorie umfasst umfeld- und marktbezogene Schutzfaktoren. Um eine Analyse der Protektoren zu ermöglichen, ist das Vorhandensein eines unternehmerischen Risikokontexts zwingend notwendig. Erst dann kann die Rede von Resilienz, verstanden als Erfolg trotz massiver Widrigkeiten, sein. Hier setzt auch die Indikation der unternehmerischen Resilienz an: an einem (möglichst historischen) Blick auf den unternehmerischen Erfolg eines Individuums, gemessen an objektiven und ggf. zusätzlich auch subjektiven Indikatorgrößen.

In der theoretischen Modellierung der Interaktion zwischen Risiko, Protektion und Resilienz hat sich der Schutzaspekt als moderierender Faktor erwiesen, welchen es für den Entrepreneurship-Kontext

näher zu erforschen gilt. Auf Basis der in Kapitel 2 und Kapitel 3 gesehenen potenziellen Einflussgrößen wurden hierfür Initialhypothesen abgeleitet, die den Weg für eine empirische Überprüfung bereiten sollen. Der geringe Entwicklungsgrad des unternehmerischen Resilienzkonzepts sowie das zugrundeliegende Verständnis von Entrepreneurship legen die *Fallstudienforschung* als sinnvolle Forschungsstrategie nahe, da hier eine zusätzliche Exploration des Phänomens möglich ist. Wie in diesem Rahmen eine sinnvolle Explanaton von Hypothesen erfolgen kann, wird in Kapitel 4 ausführlich beschrieben. Bereits angedeutet wurde die hohe Bedeutsamkeit, die der Selektion der Fälle zukommt. Um hier die richtigen Auswahlkriterien festzulegen, wurde der Fallstudienforschung eine kurze quantitative Analyse eines vorhandenen Gründerdatensatzes vorgeschaltet, welcher Erfolgsvariablen vor dem Hintergrund der jüngsten Finanzkrise beinhaltet. Die Voruntersuchung hat aufgedeckt, dass sich insbesondere vier personale und betriebliche Charakteristika auf die unternehmerische Resilienz auswirken können: die Geschlechtszugehörigkeit, der Arbeitseinsatz, die Branchenzugehörigkeit und der Faktor der Teamgründung. Diese Aspekte sollten in einem Fallstudien-sample möglichst konstant gehalten werden, um Störeffekte zu verhindern. Unterschiede zwischen den Fällen hinsichtlich des Alters, des formalen Humankapitals und des Alters ihrer Betriebe sind dagegen weniger von Relevanz und dürften zumindest keine starke Ergebnisverzerrung hervorrufen. Um einer Forderung von Resilienzforschern nach einer theoretischen Verankerung und sorgfältigen Konzeption von Fallstudien (Masten & Reed 2002: 80) Rechnung zu tragen, steht zu Beginn des sich anschließenden empirischen Teils eine Einführung in Strategien der Fallstudienforschung und eine entsprechende Integration des Untersuchungsmodells in diesen methodentheoretischen Rahmen auf der Agenda.

## 4 Die Fälle der fünf Brüder: Studien zu unternehmerischer Resilienz

Im Mittelpunkt dieser Studie zur unternehmerischen Resilienz stehen *fünf Brüder*, die alle im Laufe ihres Lebens den Schritt in die Selbständigkeit wagten. Die Brüder sind in den 1970er Jahren von Italien nach Deutschland eingewandert und gründeten ab den 1980er Jahren gastronomische Betriebe innerhalb eines Radius von 30 Kilometern. Während einer der fünf Brüder nur wenige Monate unternehmerisch aktiv war und später einer abhängigen Beschäftigung nachging, verfolgten die anderen vier über viele Jahre hinweg ihre Gründungsprojekte – mit mehr oder weniger großem Erfolg. Denn trotz nahezu identischer Rahmenbedingungen im unternehmerischen Ökosystem und einer, auf den ersten Blick, sehr ähnlichen initialen Ressourcenausstattung zum Gründungszeitpunkt unterscheiden sich die Brüder in Bezug auf die Frequenz ihrer Gründungsaktivitäten ebenso wie hinsichtlich der Überlebensfähigkeit und Performance der gegründeten Betriebe. Eben diese Variation des unternehmerischen Erfolgs, trotz scheinbar gleicher Startbedingungen und Opportunitätsstrukturen, macht die Attraktivität dieses Falldesigns aus. Die Verfügbarkeit eines Kontrastfalles in Form des einen Bruders, der nur kurzzeitig unternehmerische Ambitionen zeigte und anstelle dessen den Großteil seines Berufslebens als Angestellter in ein und derselben Position verbrachte, wertet das quasi-experimentelle Untersuchungsdesign weiter auf. Hinzu kommt eine besondere Eignung der Fälle für eine Untersuchung von Faktoren und Prozessen rund um das Thema der Resilienz: das Vorhandensein multipler Risikofaktoren. Alle fünf Personen standen zum Zeitpunkt ihrer ersten Betriebsgründung vor der Herausforderung, mit einer geringen Ausstattung an Human-, Substanz- und Finanzkapital einen Betrieb in einer hochvolatilen und kompetitiven Branche zu etablieren.

Bevor im Detail auf die Fälle der fünf Brüder eingegangen wird, steht in Kapitel 4.1 zunächst eine methodische Diskussion der Fallstudienforschung auf dem Programm. Diese bildet die Grundlage für das Vorgehen in der Feldforschung und in der Ergebnisanalyse. Im Blickpunkt befindet sich dabei eine Charakterisierung von Fallstudien in Bezug auf das Design und die involvierten Forschungsprozesse. Vor dem Hintergrund einer geringen Diffusion publizierter Fallstudien in hochrangigen Entrepreneurship- und Management-Fachzeitschriften, wird speziell einer Diskussion von Gütekriterien der Fallstudienforschung Raum gegeben. Das vorliegende Fallstudiendesign und der zugrundeliegende

Forschungsprozess werden in Kapitel 4.2 näher dargelegt. Kapitel 4.3 nimmt sich dann die Untersuchung unternehmerischer Resilienzfaktoren bei den Probanden in Einzelfallanalysen vor. Der Fallvergleich sowie die Diskussion der Forschungsergebnisse werden in Kapitel 4.4 vollzogen. Abschließend werden theoretische und praktische Implikationen abgeleitet (Kapitel 4.5).

#### 4.1 Die Fallstudienforschung

Der *Begriff* der „Fallstudie“ bezieht sich auf die detaillierte Untersuchung einer abgeschlossenen Einheit. Diese Entität kann ein Individuum, eine Organisation, ein System oder eine Population<sup>75</sup> sein (Wrona 2005; Flyvbjerg 2011). Betrachtet werden einerseits die Entwicklung dieser Einheit und andererseits Dynamiken in deren Interaktion mit der Umwelt (Eisenhardt 1989: 534; Wrona 2005: 4; Flyvbjerg 2011; Denzin & Lincoln 2011). In Letzterem macht Yin (2009: 18) auch die besondere Schlagkraft der Fallstudie fest: „A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin 2009: 18). Das Forschungsdesign ermöglicht es somit, die Realität nuanciert zu replizieren und bietet die optimalen Voraussetzungen, um Komplexität und Kontextabhängigkeiten zu analysieren (Flyvbjerg 2006: 221; Wrona 2005: 4). Aus diesem Grund eignen sich Fallstudien auch besonders für die Untersuchung von Familienstrukturen (Yin 1981: 97).

Die Fallstudienforschung verfügt über eine lange *Tradition* in der Wissenschaft, besonders in den Natur- und Humanwissenschaften (Flyvbjerg 2011: 302). Eine Reihe von Entdeckungen und wissenschaftlichen Innovationen gehen nicht etwa auf breit angelegte quantitative Studien zurück, sondern auf die detaillierte Untersuchung einzelner Einheiten. Naturwissenschaftler wie Newton, Einstein oder Darwin haben mit einzelnen, oft sehr speziellen Experimenten etablierte Theorien aus den Angeln hoben. Auch Galileo widerlegte Aristoteles Gesetz der Schwerkraft mit einer einzelnen Versuchsanordnung (Flyvbjerg 2006: 225f). In den Sozialwissenschaften brachte es die soziologische Fallstudie „Panopticon“ von Michel Foucault zu einiger Berühmtheit (Flyvbjerg 2011: 306f) und auch in der Psychologie wird auf Fallstudiendesigns zurückgegriffen. Hier sind es vielfach außergewöhnliche Einzelfälle, die in den Forschungsfokus rücken (Bachiochi & Weiner 2002: 174). Zu den bekanntesten

---

<sup>75</sup> Bortz und Lienert (2008: 22) fassen unter den Begriff der Population alle Einheiten, die in einem zu untersuchenden Merkmal übereinstimmen.

Beispielen zählen sicherlich Sigmund Freuds detaillierte Fallbeschreibungen aus seiner psychoanalytischen Beratungspraxis (Flyvbjerg 2011: 306). Ein Fall, welcher noch heute weit über die Grenzen der Wissenschaft hinaus bekannt ist, und über den, nebenbei bemerkt, noch heute sehr kontrovers diskutiert wird, ist Sigmund Freuds „Fräulein Anna O.“ (Breuer & Freud 1991). Die Erkenntnisse und Schlüsse, die Breuer und Freud aus der Krankheits- und Heilungsgeschichte der Klientin Bertha Pappenheim zogen, gelten als richtungsweisend für die Entwicklung der Freudschen psychoanalytischen Theorie, welche gemeinhin als der Ursprung der Psychologie als Wissenschaft gehandelt wird. Auch in der Entrepreneurship-Forschung verfügen Fallstudien durchaus über eine längere Historie. Mit dem Aufschwung der wissenschaftlichen Disziplin in den 1980er Jahren wurde in einer Reihe von dichotomen Fallstudien explorativ nach zentralen Einflussfaktoren auf die Entstehung und die Performance neuer Ventures gesucht (Van de Ven et al. 1984; Gartner 1985; Duchesneau & Gartner 1990). Van de Ven und Kollegen (1984) beispielsweise ziehen für ihre Untersuchung zwölf Softwareunternehmen heran, von denen sechs sehr erfolgreich und die anderen sechs weniger erfolgreich waren. Ein ähnliches Design wird auch bei Duchesneau und Gartner (1990) gewählt. Ihr Sample umfasst 26 kleine Lieferanten von Frischsäften in den USA, wovon die eine Hälfte sich auf dem Markt durchsetzen konnte und die anderen 13 wenig ertragreich bzw. bereits gescheitert waren. In dieser Feldstudie werden quantitative und qualitative Daten zu den Charakteristika der Entrepreneure, den Startup-Prozessen sowie zu den organisatorischen und branchenspezifischen Praktiken erhoben. Die Lebensmittellieferanten sind, ähnlich wie die Unternehmer in der vorliegenden Forschungsarbeit, einem rauen Wettbewerbsklima ausgesetzt. Doch trotz der Existenz dieser Arbeiten, konnten sich auf Fallstudien beruhende Artikel in der hochrangigen Fachliteratur nur selten durchsetzen (Volery & Gundolf 2008). Dies gilt für die Entrepreneurship-Forschung gleichermaßen wie für deren „große Schwester“ – die Management-Forschung. Zu den wenigen Ausnahmen in diesem Feld, denen dementsprechend eine sehr hohe Beachtung zukam, zählen beispielsweise die Arbeiten von Eisenhardt (1989), Johnson (2007) sowie Fauchart und Gruber (2011).

Die Unterrepräsentanz der Fallstudienmethodik in der wissenschaftlichen Fachliteratur dürfte darin begründet liegen, dass Fallstudien als strategisches Forschungsinstrument nicht unumstritten sind und sich immer wieder einem gewissen Druck zur *Legitimation* gegenübersehen (Yin 1981; Flyvbjerg

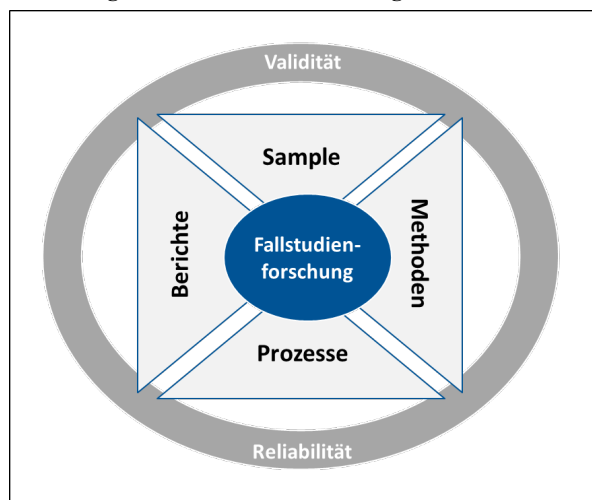
2011, 2006). Lange Zeit haftete der Fallstudienforschung gar das Stigmata einer „Notfallmethode“ an (Yin 1981). Im Endeffekt jedoch stellt sich die Fallstudienforschung als vielseitige Methodik heraus, die sowohl für die Exploration oder Deskription von Phänomenen (Glaser & Strauss 1967) als auch für die Explanation (Yin 1981) und Theoriebildung (Eisenhardt 1989) herangezogen wird. Während heutzutage deren Wertbeitrag für die Exploration von Phänomenen weitestgehend anerkannt ist, werden nach wie vor Zweifel laut in Bezug auf deren Eignung zur Theorietestung und Theoriegenerierung (Flyvbjerg 2006: 219ff). Dass sich jedoch Fallstudien, abhängig vom Falltypus und dem Gang der Untersuchung, durchaus auch für explanative und theoriebildende Zwecke eignen, beweisen die vielzitierten Arbeiten von Yin (1981) und Eisenhardt (1989). Speziell mit Hilfe von Falsifikationstests, die auf dem Popperschen Prinzip der „maximalen Kritik“ fußen, kann auch eine (generalisierbare) Testung von Hypothesen erfolgen (Mayring 2007; Flyvbjerg 2006: 227f; Yin 1981: 100). Der mit Karl Popper, dem Begründer des Kritischen Rationalismus, verbundene Begriff der *Falsifikation* besagt, dass eine Annahme sich bereits dann als falsch herausstellt, wenn sie in einem einzigen Fall abgelehnt werden muss. Popper visualisiert dies folgendermaßen (Mayring 2007; Flyvbjerg 2011: 305): Die Aussage „Alle Schwäne sind weiß“ stellt sich als nicht haltbar heraus, sobald ein einziger schwarzer Schwan identifiziert wird. Im Endeffekt sind es diese Fälle abseits der Norm, die die Theorieentwicklung vorantreiben, da sie dazu zwingen, existierende Theorien zu überdenken, möglicherweise abzulehnen oder weiterzuentwickeln.

Fallstudien gehen in die Tiefe. Darin sind sie breit angelegten Erhebungen, die sich nicht selten ausschließlich auf quantitative Forschungsmethoden stützen, überlegen. Dank der intensiven Auseinandersetzung mit den untersuchten Entitäten können Phänomene aufgenommen werden, die in anderen Studiendesigns keine Berücksichtigung finden. Fallstudien haben daher nicht nur die *Funktion* eines erweiterten Erkenntnisgewinns und damit einer Weiterentwicklung von Theorien, sondern schaffen auch einen Raum für wissenschaftliche Innovationen. Zusätzlich können sie einen konzeptionellen Bezugsrahmen bereitstellen und der Ableitung anwendungsorientierter Handlungsansätze dienen (Wrona 2005: 9), wie es etwa im dritten Teil der vorliegenden Arbeit geschieht.

#### 4.1.1 Zentrale Merkmale der Fallstudienforschung

Damit jedoch eine Fallstudienforschung ihre Vorzüge auch voll entfalten kann, bedarf es einer sorgfältigen Auswahl der betrachteten Einheiten. Diese erfolgt im Rahmen der Fallauswahl („sampling“). Neben dem Sampling sind es die Methoden, die Forschungsprozesse und die Art und Weise der Berichterstattung (Abbildung 4.1), in denen sich die Fallstudienforschung maßgeblich von anderen Instrumenten des wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns unterscheidet.

Abbildung 4.1: Zentrale Entscheidungsfelder der Fallstudienforschung



Quelle: Eigene Darstellung

##### 4.1.1.1 Die theoriegeleitete Fallauswahl

Das Sampling bestimmt, welche Einheit bzw. welche Einheiten einer Analyse unterzogen werden. Aufgrund der restriktiven Anzahl an betrachteten Einheiten ist die Selektion der Fälle ausschlaggebend für die Qualität der Arbeit und sollte daher theoriegeleitet und strategisch erfolgen (Flyvbjerg 2011; Glaser & Strauss 1967; Eisenhardt 1989). Ziel der Fallauswahl ist es demgemäß, ein Szenario zu identifizieren, in dem sich der interessierende Sachverhalt möglichst optimal untersuchen lässt (Denzin & Lincoln 2011). Ein solches Vorgehen wird als *theoretisches Sampling* bezeichnet und kommt, aufgrund des hohen Aufwands der informationsorientierten Auswahl, primär bei kleinen Stichproben zum Einsatz. Bei größeren empirischen Stichproben wird üblicherweise auf Verfahren der Zufallsauswahl zurückgegriffen, welche hier nicht weiter thematisiert werden. Stattdessen soll auf drei Falltypen näher eingegangen werden, die aus dem theoretischen Sampling hervorgehen können (Tabelle 4.1).



**Tabelle 4.1: Informationsorientierte Auswahl von Falltypen**

| Art der Auswahl    | Zielsetzung  |
|--------------------|--|
| a) Extremfälle     | Aufzeigen von Grenzen existierender Theorien und Entwickeln neuer Variablen, Konzepte und Theorien       |
| b) Kontrastfälle   | Generierung von Informationen über die Bedeutung verschiedener Umstände für Fallprozesse und -ergebnisse |
| c) Kritische Fälle | Logische Deduktion der Art „wenn es für diesen Fall gilt, gilt es für alle Fälle“ und umgekehrt          |

Quelle: In Anlehnung an Flyvbjerg 2011

Wird ein Sample auf Basis von Erwartungen über dessen Informationsgehalt ausgewählt, können, in Anlehnung an Flyvbjerg (2011) und Alheit (1999), drei *Falltypen* differenziert werden<sup>76</sup>: Extremfälle, Kontrastfälle und kritische Fälle. Extremfälle bezeichnen unübliche Fälle, die sich in bestimmten Punkten weit abseits der Norm bewegen. Kontrastfälle, die auch als Fälle der maximalen Variation bezeichnet werden, unterscheiden sich hinsichtlich einer Dimension sehr stark untereinander (z.B. Größe, Budget). Bei kritischen Fällen werden solche Einheiten ausgewählt, in denen ein Szenario dergestalt vorliegt, dass Annahmen entweder klar bestätigt („most-likely cases“) oder aber klar abgelehnt („least-likely cases“) werden können. Wenn dies in kritischen Fällen gilt, kann für ein breites Spektrum an anderen Fällen auch von einem Zutreffen der Befunde ausgegangen werden. Natürlich kann ein Fall mehrere Typologien gleichzeitig abbilden.

In Bezug auf den *Umfang* des Samples kann prinzipiell zwischen der Untersuchung eines Einzelfalls („single-case design“) und der Analyse mehrerer Fälle („multiple-case design“) unterschieden werden. Für die Anzahl der Fälle, die in die Analyse mit aufgenommen werden, gibt es keine allgemeingültige Regel. Idealerweise wird das Sample dann geschlossen, wenn eine theoretische Saturierung eingetreten ist, sprich das Hinzunehmen neuer Fälle keinen weiteren Erklärungsbeitrag zur Forschungsfrage leistet (Bachiochi & Weiner 2002: 165; Eisenhardt 1989: 545). Dabei ist nicht die Anzahl der Fälle ausschlaggebend, sondern vielmehr deren qualitative Aussagekraft für die wissenschaftliche Arbeit. In der Tat kann ein einzelner, möglicherweise extremer Fall zu weitreichenden Erkenntnissen führen und den Einschluss weiterer Einheiten (zunächst) überflüssig erscheinen lassen (Bachiochi & Weiner 2002: 175). Tendenziell jedoch begünstigen Multiple-Case-Designs die Reliabilität und Validität der Forschung, da hier die Möglichkeit besteht, Erkenntnisse, die aus der Analyse einzelner Einheiten

<sup>76</sup> Flyvbjerg (2011) nennt zusätzlich einen vierten Falltypus, den paradigmatischen Fall, doch dieser lässt sich auch in einen der hier genannten Kategorien einordnen und wird erst im Nachhinein, bei einer entsprechenden Rezeption in der Forschung zu einem Paradigma erklärt.

gewonnen werden, in anderen Fällen zu replizieren und dementsprechend das theoretische Modell sukzessive weiterzuentwickeln (Bachiochi & Weiner 2002: 175; Flyvbjerg 2011).<sup>77</sup>

#### 4.1.1.2 Das breite Methodenspektrum

Fallstudienforschung wird nicht selten mit der Verwendung qualitativer Methoden gleichgesetzt (Wrona 2005) – ein falsches Unterfangen, denn obwohl die qualitative Forschung ohne Frage einen hohen Stellenwert einnimmt, können Fallstudienforscher außerdem auf quantitative, hermeneutische und analytische Methoden zurückgreifen (Flyvbjerg 2011; Denzin & Lincoln 2011).<sup>78</sup> Dennoch, die *qualitative* Forschung ist einer der am häufigsten zur Anwendung kommenden Ansätze in der Fallstudienforschung. Gerade explorative Fragestellungen gehen vielfach mit der Verwendung einer oder mehrerer qualitativer Instrumente einher, da sich diese durch eine hohe Flexibilität in der Anwendung auszeichnen und Raum für die Aufdeckung unvorhergesehener Einflussgrößen, Strukturen und Phänomene bieten (Mayring 1993: 111; Wrona 2005: 10; Fauchart & Gruber 2011). Ein klassisches Instrument der qualitativen Forschung ist das Interview, welches zumeist halbstrukturiert im Rahmen eines persönlichen oder telefonischen Gesprächs erfolgt. Auch Beobachtungen kommen zur Anwendung. Weniger bekannt sind grafische Methoden, in denen Erkenntnisse mithilfe optischer und visueller Medien gewonnen werden (Prosser 2011).

**Tabelle 4.2: Qualitative und quantitative Instrumente der Fallstudienforschung**

| Methodik    | Instrumente  |
|-------------|--|
| Qualitativ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews, Befragungen</li> <li>▪ Beobachtungen</li> <li>▪ Grafische Methoden</li> <li>▪ Dokumente, Notizen, (amtliche) Berichte</li> <li>▪ Illustrative Materialien, Publikationen</li> <li>▪ Physische Artefakte (z.B. Gebäude)</li> </ul> |
| Quantitativ | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Befragungen</li> <li>▪ Öffentliche bzw. betriebliche Statistiken</li> </ul>   |

Quelle: In Anlehnung an Yin (1981: 104), Eisenhardt (1989: 534) und Bachiochi & Weiner (2002: 175)

Neben dem qualitativen Instrumentarium kann die Fallstudienforschung aber auch auf *quantitative* Methoden zurückgreifen (Yin 1981: 99). An vorderster Front stehen hier strukturierte Befragungen,

<sup>77</sup> Dabei erweist es sich in der Realität nicht immer als einfach, Fälle für ein multiples Design auszuwählen und zu rekrutieren. Forscher haben sich hier mit Einschränkungen in der Verfügbarkeit adäquater Fälle, deren Bereitschaft zur Teilnahme sowie mit Restriktionen in der zeitlichen und finanziellen Ressourcenausstattung von Forschungsprojekten auseinanderzusetzen (Bachiochi & Weiner 2002: 175).

<sup>78</sup> Aus diesem Grund wird die Fallstudienforschung nicht wie etwa bei Wrona (2005) sowie Prein und Kollegen (1994) der qualitativen Sozialforschung zugeordnet. Hermeneutische und analytische Methoden sind für diese Arbeit weniger relevant und werden in der Folge vernachlässigt.

die eine statistische Auswertung erlauben. Aber auch öffentliche Statistiken bzw. betriebliche Daten können zusätzliches Wissen über die betrachteten Einheiten bereitstellen.

Eine Vielzahl an Fallstudienforschern macht sich die Flexibilität ihrer Erhebungsstrategie zunutze und kombiniert zwei oder mehrere der vorgestellten Methoden miteinander (Denzin & Lincoln 2011; Mayring 2001; Miles 1979). Dieser *Multi-Methoden-Ansatz* („mixed-methods approach“) bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich. Zunächst erlaubt der Einsatz unterschiedlicher Erhebungsarten eine tiefergehende Analyse der interessierenden Phänomene. Zudem bietet sich die Möglichkeit, Ergebnisse aus einer Erhebungswelle prospektiv mit einer anderen Methode zu überprüfen. Bei Fallstudien kann in vielerlei Szenarien mit der Datenanalyse bereits in der Feldphase begonnen werden. Ein prospektives Design erlaubt es, die anfangs getroffenen Annahmen und intendierten Erhebungsinstrumente einer kritischen Überprüfung zu unterziehen und ggf. anzupassen oder zu erweitern. Mayring (2001) unterscheidet hier zwischen einem Vorstudienmodell (1), in dem auf eine qualitative Analyse eine quantitative folgt, einem Verallgemeinerungsmodell (2), in dem der gleiche Weg gegangen wird, doch der zweite Schritt mit einer repräsentativen Stichprobe stattfindet, und einem Vertiefungsmodell (3), das quantitativ untersuchte Sachverhalte im Nachgang einer qualitativen Überprüfung oder Exploration unterzieht. Im Gegensatz zu diesen sequentiellen Modellen ist es auch möglich, die Methoden in einem Mehrebenenansatz zu parallelisieren. In einem solchen Triangulationsmodell (4) kommt es zu einer Integration qualitativer und quantitativer Methoden – eine Herangehensweise, die von Forschenden als „fruchtbar“ empfunden wird (Miles 1979: 595). In diesem Zusammenhang ist besonders auch der Einsatz quantitativer Messinstrumente in Fallstudiendesigns attraktiv. Diesen wird im Vergleich zu qualitativen Erhebungsmethoden eine höhere Objektivität zugeschrieben, womit nicht zuletzt dem Vorwurf begegnet wird, Fallstudien würden einen „Verification Bias“ beinhalten, d.h. sie würden durch ihr meist qualitatives Design die Bestätigung von Initialhypothesen begünstigen (Flyvbjerg 2006, 2011). Insgesamt sprechen sich Shah und Corley (2006: 1832) für eine Aufhebung der traditionell recht strikten Trennung zwischen quantitativer und qualitativer Forschung aus, was letztlich der Theorieentwicklung zugutekäme: „(T)he increased use of multiple methods is necessary to build accurate, generalizable, and practically useful theory“.

#### 4.1.1.3 Die flexiblen Forschungsprozesse

Ein großer Vorteil der Fallstudienforschung ist sicherlich in deren Flexibilität zu sehen. Insbesondere in der Forschung mit kleinen Samples werden *Triangulationstechniken* verwendet, um die Aussagekraft und wissenschaftliche Güte der Arbeit zu erhöhen (Bachiochi & Weiner 2002: 162; Eisenhardt 1989: 538; Spöhring 1995: 37). Eben eingeführt wurde bereits die Idee der Methodentriangulation (1). Diese dient dazu, Stärken und Schwächen einzelner Forschungsmethoden auszugleichen und einen tieferen Erkenntnisgewinn voranzutreiben. Ähnliche Ziele verfolgt die Datentriangulation (2), bei der ein Phänomen mit Hilfe unterschiedlicher Daten und Informationsquellen untersucht wird. Mit einer Forschertriangulation (3) wird einerseits versucht, subjektive Einflüsse auf die Forschungsergebnisse zu reduzieren und andererseits das intellektuelle und kreative Potenzial auf Forscherseite zu erhöhen (Eisenhardt 1989: 538), eine Strategie, die nicht immer problemlos zu verfolgen ist, wie Miles (1979: 590) vor dem Hintergrund qualitativer Forschung berichtet: Sowohl die Koordination und Organisation der Feldphase als auch die Systematisierung und Objektivierung im Zuge der Datenanalyse bedeuten eine hohe Belastung für die beteiligten Forscher. Eine vierte Triangulationstechnik, die Theorietriangulation (4), soll zu einer stärkeren Fundierung der Forschung führen und das Beobachtete zusätzlich innerhalb einer weiteren Theorieströmung auf den Prüfstand stellen. Die Thematik rund um die Sicherstellung der wissenschaftlichen Güte in der Fallstudienforschung, die eng mit den Triangulationstechniken verknüpft ist, wird im folgenden Kapitel weiter vertieft.

#### 4.1.2 Zur wissenschaftlichen Güte von Fallstudien

In der Erkenntnisgewinnung aus Fallstudien spielen praktisches Wissen, Logik und der „gesunde Menschenverstand“ eine große Rolle (Flyvbjerg 2011: 313). Nichtsdestotrotz muss die Wissenschaftlichkeit der empirischen Erhebung und Analyse gewahrt werden. Maßgebliche Kriterien für eine Gütebeurteilung sind die interne und externe Validität einer Untersuchung. Die interne Validität (auch: Reliabilität) bezeichnet dabei die Eindeutigkeit der Ergebnisinterpretation, unter der externen Validität wird die Repräsentativität und damit die Generalisierbarkeit der Ergebnisse verstanden (Bortz & Lienert 2008: 16).

#### 4.1.2.1 Interne Validität

Im Gegensatz zu experimentellen Designs, in denen Störgrößen weitestgehend kontrolliert werden, bieten Erhebungen im Allgemeinen und Fallstudien im Speziellen eine größere Angriffsfläche in Bezug auf deren interne Validität. Fallstudienenerhebungen sehen sich insbesondere dem Kritikpunkt gegenüber, einen „Verification-Bias“ zu begünstigen (Flyvbjerg 2006: 234ff). Dieser beschreibt eine Tendenz von Forschenden, Annahmen und Initialhypothesen im Rahmen der Erhebung subjektiv in Richtung einer Bestätigung zu beeinflussen. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass sich dieser Vorwurf insbesondere an qualitative Erhebungsmethoden richtet und es sich damit folglich nicht um ein fallstudienpezifisches Problem, sondern vielmehr um eine mögliche Schwachstelle in der qualitativen Sozialforschung handelt (Flyvbjerg 2006: 237). Einem derartigen systematischen Fehler im Studiendesign kann, wie bereits erwähnt, erstens mit dem Einsatz von *Triangulationstechniken* begegnet werden. Hier mag es dienlich sein, mehrere Forschende und Informanten zu involvieren bzw. auf zusätzliche quantitative Instrumente zurückzugreifen. Eine Methodentriangulation brächte den weiteren Vorteil mit sich, den „Common-Method-Bias“ abzumildern. Dieser bezieht sich auf die Varianz der Variablen, welche auf die Art und Weise der Messung von Konstrukten und nicht etwa auf die Konstrukte selbst zurückzuführen ist (Podsakoff et al. 2003: 879). Neben der Triangulation besteht zweitens eine Möglichkeit zur Erhöhung der internen Validität in dem Einbezug von *Kontrollgruppen* in das Studiendesign, ein Vorgang der auch als „Matched Sampling“ bezeichnet wird (Bortz & Lienert 2008: 117). Innerhalb dieser Kontrollgruppen, die sich in bestimmten ausschlaggebenden Charakteristika von den zentralen Untersuchungseinheiten unterscheiden, werden die gleichen Analysen durchgeführt und die Ergebnisse einem Abgleich mit den Kontrollgruppenergebnissen unterzogen. Zusätzlich zur Triangulation und Reanalyse kann drittens eine *Validierung* des Fallberichtes durch Informanten und externe Gutachter subjektive Einflüsse des Forschers auf die Ergebnisse vermindern. Bei diesem Vorgehen geht es nicht darum, dass die Probanden den Interpretationen und Schlussfolgerungen vollkommen zustimmen, sondern vielmehr um eine Bestätigung der in die Fallstudien aufgenommenen Fakten (Yin 1981: 106).

#### 4.1.2.2 Externe Validität

Die Reliabilität lässt sich durch die Konzeption des Studiendesigns und die Durchführung der Erhebung beeinflussen, bei der externen Validität ist dies weniger der Fall. Nicht selten werden die Objektivität, Repräsentativität und das Verallgemeinerungspotenzial von Fallstudien in Frage gestellt. Dabei ist es speziell die personenbezogene externe Validität, die in das Feuer der Kritik gerät. Daran ist erstens der „Selection-Bias“ schuld, der in der gezielten Selektion einiger weniger Fälle durch den Forschenden selbst begründet liegt und mit einer starken Subjektivität einhergeht. Die selektive Verzerrung führt, gemeinsam mit der kleinen Stichprobengröße, zu einer eingeschränkten Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf die Grundgesamtheit (Prein et al. 1994). Diese Einschränkungen in der Repräsentativität gelten verstärkt, wenn die Untersuchung qualitative Elemente beinhaltet. Wrona (2005: 12) zufolge kann eine qualitative Forschung niemals eine Repräsentativität für sich beanspruchen, da Untersuchungen aufgrund der Kontextabhängigkeit der gewonnenen Informationen nicht replizierbar sind. Auch ist die Erfüllung eines Objektivitätsanspruchs in der qualitativen Forschung systemimmanent ausgeschlossen, da „Subjektivität Teil der Methodologie ist“ (Wrona 2005: 43). Dies gilt nicht nur für eingesetzte qualitative Forschungsmethoden, auf die sich Wrona hier bezieht, sondern eben auch auf Fallstudien im Allgemeinen, da diese allein durch die strategische Stichprobenauswahl gewissen Restriktionen in der Objektivität und Repräsentativität unterliegen.

Vor diesem Hintergrund werden im wissenschaftlichen Diskurs mehrerlei Strategien diskutiert, um Fallstudien in ihrer externen Validität zu stärken. Ein erster Ansatz bezieht sich auf die *Narration* und impliziert eine offene Darlegung subjektiver Elemente, welche in der Forschung zum Tragen kommen (Wrona 2005; Flyvbjerg 2011). Hier besteht die Herausforderung für Fallstudienforscher darin, einen optimalen Grad zwischen realitätsnaher Erzählung und pragmatischer Kondensation von Ergebnissen bei der Beschreibung von Fällen zu finden. Besonders von Wissenschaftlern, die in der konstruktivistischen Tradition forschen, wird die Güte einer Fallstudie an dem Facettenreichtum der Darstellung gemessen. Eine ausführliche Narration soll Tendenzen der Überinterpretation, Vereinfachung und Verallgemeinerung begegnen, indem es dem Leser erlaubt wird, die Position des Forschenden einzunehmen. Die Empfehlung lautet: „keep it open“ (Flyvbjerg 2006: 238), was auch impliziert, die Deskription nicht zu stark mit Theorien aus einzelnen Wissenschaftsbereichen zu verknüpfen (Flyvbjerg

2011: 311). Besonders im skandinavischen Raum hat eine derartige Vorgehensweise viele Anhänger. Den Kontrast dazu bilden eher sachlich und kompakt formulierte Berichte positivistisch orientierter Fallstudienforscher (z.B. Fauchart & Gruber 2011; Johnson 2007), die sich sehr viel stärker dem Ziel verschreiben, konkrete Schlüsse und Implikationen aus der Fallstudienforschung zu ziehen (Eisenhardt 1989: 546; Mayring 2007). Unabhängig von der paradigmatischen Verankerung ist es sinnvoll in der Fallberichterstattung mit „In-Vivo-Codes“, sprich mit Originalaussagen von Probanden, zu arbeiten, da diese einen geringeren Interpretationsspielraum lassen als abstrahierende Beschreibungen und damit die Realität präziser replizieren (Wrona 2005: 29). Neben der Darlegung subjektiver Elemente im Fallbericht bezieht sich ein zweiter Ansatz zur Erhöhung der externen Validität auf die gewählte Grundgesamtheit (Population), welche die *Generalisierungsbasis* darstellt. Bortz und Lienert (2008: 22) schlagen vor, den „Begriff der Population genereller oder spezifischer zu fassen, je nach dem Allgemeingrad, den man für Schlussfolgerungen anstrebt.“ Bei kleinen Stichprobengrößen sollte dabei, wie Bortz und Lienert (2008: 23) feststellen, nur auf eine „fiktive Population“ geschlossen werden. Insgesamt ist zu konstatieren, dass eine Verallgemeinerung von Aussagen nicht auf komplette Populationen gemünzt sein und generell nur entlang theoretischer Leitlinien erfolgen sollte (Yin 2009; Bachiochi & Weiner 2002). So ist es charakteristisch für die aus Fallstudien entwickelten Hypothesen und Theorien, dass diese keine allumfassende, sondern eine mittlere Reichweite anstreben (Wrona 2005; Eisenhardt 1989). In eine ähnliche Richtung weist ein dritter Vorschlag zur Erhöhung der externen Validität, demzufolge eine Annäherung an die Generalisierbarkeit auch über eine *Typenbildung* (z.B. Prototypen, Idealtypen, Extremtypen) anhand bestimmter Merkmale realisiert werden kann (Kluge 2000; Wrona 2005). Typologien sind durch eine interne Homogenität, also eine starke Ähnlichkeit der Elemente untereinander, und eine externe Heterogenität, sprich einer starken Unterscheidung von anderen Gruppen, gekennzeichnet (Kluge 2000: 2). Bei dem Verfahren der Typenbildung werden aus den empirischen Befunden konkrete Regelmäßigkeiten herausgefiltert, die mit existierenden Studien verglichen werden können oder sich als Vergleichsmaßstab für Folgestudien anbieten. Nicht zuletzt können viertens derlei *Replikationsstudien* (z.B. Re-Test, Paralleltests) eine weitere Option sein, die externe Validität und gleichzeitig auch die Reliabilität von Fallstudienenergebnissen zu erhöhen (Wrona 2005: 42f).

Die Diskussion rund um die Güte von Fallstudien im Allgemeinen und der Generalisierung von Forschungsergebnissen im Speziellen ist eng verknüpft mit der gewählten wissenschaftstheoretischen Basis, wie bereits angeklungen ist. In Tabelle 4.3 sind die zentralen Unterschiede in der Herangehensweise im Rahmen von Fallstudienforschungen je nach zugrundeliegendem Wissenschaftsverständnis aufgeführt. Inkludiert wurden der Positivismus, der Konstruktivismus und der Postpositivismus.<sup>79</sup>

**Tabelle 4.3: Charakteristika von Fallstudien in Abhängigkeit des Forschungsparadigmas**

|                      | <b>(Post-) Positivismus</b>  | <b>Konstruktivismus</b>  |
|----------------------|--|--|
| <i>Ontologie</i>     | Realismus:<br>Realität ist (wahrscheinlich) objektiv wahrnehmbar   | Relativismus:<br>Existenz verschiedenster, konstruierter, subjektiver Realitäten |
| <i>Epistemologie</i> | Objektivistisch, dualistisch:<br>Erkenntnisse werden als (wahrscheinlich) wahr erachtet                                  | Subjektivistisch, transaktional:<br>Erkenntnisse werden konstruiert              |
| <i>Methodik</i>      | Experimental, manipulativ:<br>Verifikation (Falsifikation) von Hypothesen, vorzugsweise mit Hilfe quantitativer Methoden | Dialektal, hermeneutisch:<br>Interpretativ, vorzugsweise qualitative Methoden    |
| <i>Gütekriterien</i> | Interne Validität, externe Validität   | Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit   |
| <i>Tonalität</i>     | Wissenschaftlicher Bericht, „disinterested scientist“  | Interpretative Berichterstattung, „passionate participant“                       |

Quelle: Lincoln, Lynham & Guba (2011); Denzin & Lincoln (2011)

Besonders im *Positivismus*, dem klassischen Wissenschaftsverständnis, ist die Verallgemeinerung von Ergebnissen erklärtes Ziel der Forschung (Mayring 2007). Ontologisch wird hier von einer objektiv wahrnehmbaren Realität ausgegangen, was sich in der angenommenen Objektivität des Forschers aus epistemologischer Sicht äußert. Traditionell wird mit der Verifikation von Hypothesen gearbeitet, die zumeist in quantitativen Studien geprüft und in einer neutralen wissenschaftlichen Tonalität nach außen transportiert werden. Einer positivistischen Tradition entspringt der Ansatz, Fallstudien mit breiter angelegten quantitativen Studien zu kombinieren<sup>80</sup>, und tatsächlich können sich beide optimal ergänzen: „The main strength of the case study is depth – detail, richness, completeness, and within-case variance – whereas for statistical methods it is breadth“ (Flyvbjerg 2011: 314).<sup>81</sup> Im Unterschied zur positivistischen Position spielt die Generalisierbarkeit von Fallstudienresultaten im *Konstruktivismus* weniger eine Rolle, im Gegenteil: Universelle Theorien und prädiktive Aussagen würden sich für jg-

<sup>79</sup> Weitere Paradigmen finden sich bei Lincoln und Kollegen (2011) sowie Denzin & Lincoln (2011).

<sup>80</sup> Gerade mit Blick auf praktische Implikationen von Fallstudienresultaten gilt es damit auch, Vorsicht bei der Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen zu wahren. Für die Ausarbeitung politischer Handlungskonzepte, die über den spezifischen Kontext, in dem die Fälle angesiedelt sind, hinausgehen, empfiehlt es sich, Fallstudien mit repräsentativen Untersuchungen zu kombinieren (z.B. Leicht et al. 2009).

<sup>81</sup> Für eine Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen von Fallstudien und statistischen Methoden vgl. Flyvbjerg 2011: 314.



liche Situationen, in denen Menschen involviert sind, aufgrund von Individualitäten und Kontextabhängigkeiten generell nicht eignen (Flyvbjerg 2011: 304). Stattdessen sei es angebracht, den Beitrag von Einzelfällen zur Evolution der Wissenschaft wertzuschätzen („the force of example“, Flyvbjerg 2006: 228). „(T)o study the particular is to study the general. For this reason, any case will necessarily bear the traces of the universal“, bemerken Denzin und Lincoln (2011: 245) und beziehen sich damit auf die u.a. von Jean-Paul Sartre vertretene Auffassung, dass das Individuum ein Spiegel seiner sozialen Realität sei. Der Forschende selbst wird ebenso als Konstrukteur seiner eigenen, subjektiven Wirklichkeit betrachtet wie der Rest der Menschheit. Dementsprechend partizipativ sind konstruktivistische Forschungsdesigns, was sich nicht zuletzt in einer oftmals erzählerisch anmutenden Narration widerspiegelt. Diese antipositivistische Position mit ihrem voluntaristischen Menschenbild wurde von Jennings et al. (2005: 145) in einem Beitrag in einem anerkannten Fachjournal als „German idealism“ bezeichnet. Gleichzeitig fordern die Autoren, das Phänomen des Entrepreneurship über diese beiden Pole hinausgehend aus neuen metatheoretischen Perspektiven heraus zu betrachten.

Der *Postpositivismus* vereint gewissermaßen die beiden Positionen, steht zwar dem Positivismus weit- aus näher, doch öffnet er sich der konstruktivistischen Kritik. Zwar wird auch in diesem Wissenschaftsverständnis das Streben nach induktiven Schlüssen als zentrales Ziel der wissenschaftlichen Forschung abgelehnt (Mayring 2007: 3f; Flyvbjerg 2006: 227f; Yin 1981: 100), doch weitaus weniger radikal als dies im Konstruktivismus der Fall ist. Die Realität wird als wahrscheinlich abbildbar anerkannt und die Erkenntnisse des Forschenden als wahrscheinlich wahr. Da Postpositivisten gemäß dem Prinzip der Falsifikation arbeiten, wird die Verallgemeinerungen von Aussagen als weniger kritisch erachtet, da sie per Definition relativiert werden: Es wird geprüft, ob Ergebnisse falsch oder nicht falsch sind. Diese Denke steht in enger Verbindung mit dem von Malcolm Williams eingeführten Konzept der „moderatum generalization“ (Mayring 2007: 4) und somit dem Streben nach einer partiellen Generalisierung. Diese postpositivistische Sichtweise ist es auch, die, gemeinsam mit der Idee der moderaten Generalisierung, in der vorliegenden Forschungsarbeit zur Anwendung kommt.

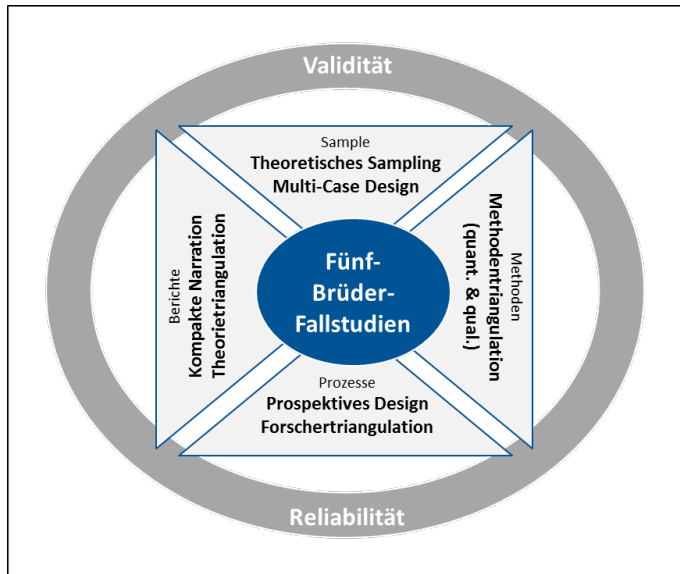
#### 4.1.3 Zusammenfassung und Implikationen für das Fallstudiendesign

Die letzten Seiten haben über die Eigenschaften von Fallstudien als Zugangsweg zum wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn informiert. Als zentrales Charakteristikum hat sich die detaillierte Untersuchung einzelner Entitäten herausgestellt, welche, sowohl für sich genommen als auch in der Interaktion mit ihrer Umwelt, einer näheren Untersuchung unterzogen werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Fallauswahl, welche im Idealfall theoriegeleitet und informationsmaximierend vorgenommen wird. Da es sich bei dem ausgewählten Sample üblicherweise um eine recht kleine Gruppe handelt, kann konstatiert werden, dass aufgrund möglicher subjektiver Einflüsse bei der Fallauswahl und der Generierung von kontextabhängigem Wissen die Generalisierbarkeit der generierten Ergebnisse eingeschränkt ist. Der Wertbeitrag für die Wissenschaft liegt daher nicht primär in der Bereitstellung allgemeingültiger Aussagen, sondern in einer möglichen Widerlegung von Theoremen einerseits und in der Enthüllung facettenreicher Informationen und im Anstoßen wissenschaftlicher Innovationen andererseits (Flyvbjerg 2006: 227). Dabei weist die Fallstudienforschung eine hohe Flexibilität auf, sowohl was das zugrundeliegende Forschungsparadigma angeht als auch die eingesetzten Forschungsmethoden. Triangulationen methodischer, datentechnischer, personeller und theoretischer Art sind Wege, um die Qualität der Forschung sicherzustellen.

Die diskutierten (potenziellen) Schwachstellen von Fallstudien sollen nicht über deren Vorzüge, die sie auch in Bezug auf wissenschaftliche Gütekriterien mit sich bringen, hinwegtäuschen. Beispielsweise sind sie anderen Forschungsstrategien in Bezug auf die Reliabilität dahingehend überlegen, dass ein „Non-Response-Bias“ selten zu Verfälschungen führt, da aufgrund der direkten Interaktion von einer hohen Beteiligung und einer gewissen Verbindlichkeit der einzelnen Fälle gegenüber dem Forschenden ausgegangen werden kann. Weniger als in anonymen Befragungen ist daher mit Ausfällen oder Aussagenverweigerungen von Probanden zu rechnen. Auch mit Blick auf die situationsbezogene Validität können Fallstudien, im Gegensatz zu künstlichen Laborsituationen, durch ihre Einbettung in den realen Kontext punkten. Das theoretische Sampling kann dazu genutzt werden, klassische Verzerrungen, denen sich die Entrepreneurship- und Organisationsforschung häufig gegenübersehen, zu vermeiden. Beispielhaft sei hier der „Survivor-Bias“ aufgeführt, der sich auf die fehlende Inklusion nicht mehr existenter Gründungen bzw. Unternehmen bezieht (Boeker 1989). In der Folge werden nun die

Leitlinien für das vorliegende Fallstudiendesign skizziert, welche sich aus den methodentheoretischen Überlegungen der beiden vorangehenden Kapitel ergeben (Abbildung 4.2).

**Abbildung 4.2: Zentrale Charakteristika der Fünf-Brüder-Fallstudien**



Quelle: Eigene Darstellung

Um den hohen Anforderungen an die *Stichprobenauswahl* gerecht zu werden, wurde mit einem sorgfältigen theoretischen Sampling gearbeitet, das in ein Multiple-Case Design mündete, welches quasi-experimentelle Züge aufweist. Was den experimentellen Charakter ausmacht und welche Störgrößen dadurch vermieden werden können, wird in Kürze dargestellt. Zur Anwendung kommt ein *Methodenmix*, der auf einer postpositivistischen Grundhaltung basiert und quantitative mit qualitativen Instrumenten trianguliert. In Bezug auf die *Berichterstattung* über die Forschungsergebnisse wird in dieser Arbeit dem Ansatz kompakter Fallstudienberichte der Vorzug gewährt, was sich auch mit dem zugrundeliegenden postpositivistischen Forschungsparadigma deckt. Dennoch wird der konstruktivistischen Kritik insofern stattgegeben, als dass die Berichterstattung eine gewisse Offenheit bewahrt, um anderslautende Interpretationen nicht von vornherein zu verhindern. Aus diesem Grund wird die Narration im ersten Schritt nicht mit spezifischen Theorien in Verbindung gebracht. Dieses Vorgehen soll dem Potenzial eines disziplinübergreifenden Austauschs zwischen Entrepreneurship-Forschern, Psychologen und Systemtheoretikern Rechnung tragen. Die *Forschungsprozesse* in den Fünf-Brüder-Fallstudien lassen sich durch ein prospektives Szenario charakterisieren, die maßgeblich von einem Forschenden getragen und im Rahmen der qualitativen Erhebung von einem zweiten Akteur flankiert werden. Wie das Vorgehen bei der Erhebung und Analyse der Fallstudiendaten im Detail gestaltet

wurde, wird im folgenden Kapitel erläutert. Im Anschluss an die Vorstellung des Forschungsdesigns und der verwendeten Instrumente, erfolgt die Beschreibung und Analyse der einzelnen Fälle. Erst dann schließt sich die fallvergleichende Analyse an, in denen die im theoretischen Teil der Arbeit gebildeten Hypothesen einer Überprüfung unterzogen werden.

## 4.2 Das Fallstudiendesign

Zunächst sei an das Ziel der hier vorgenommenen Fallstudien erinnert, welches darin besteht, zur Erklärung protektiver Faktoren auf den Erfolg von Entrepreneuren in Risikokontexten beizutragen. Der Weg, der hierfür gewählt wird, führt zunächst über eine *Explanation* von Hypothesen, welche aus der theoretischen Literatur abgeleitet wurden (Kapitel 3.3.4). Da hierbei, wie an späterer Stelle sichtbar wird, neue Fragen aufgeworfen werden, wird in einem zweiten Schritt der Weg der *Exploration* eingeschlagen, um weiterführende Erkenntnisse zu gewinnen. Die Untersuchung geht dabei von der Mikroebene aus.<sup>82</sup>

### 4.2.1 Gang der Untersuchung

In der Untersuchung der fünf Brüder wird mit einem prospektiven Design gearbeitet, welches durch zwei Erhebungswellen charakterisiert ist. In die erste Runde werden alle Fälle einbezogen, die zweite konzentriert sich auf die vier unternehmerisch aktiven Brüder, bei denen speziell die Interaktion mit dem mikrosozialen Netzwerk im Falle unternehmerischer Krisen einer näheren Betrachtung unterzogen wird. Insgesamt orientiert sich der verfolgte Forschungsweg an den Empfehlungen von Yin (1981: 104ff) und Eisenhardt (1989: 533), wobei sich, bedingt durch die Parallelität von Erhebung und Analyse, gewisse Überschneidungen zwischen der Feld- und der Analysephase ergeben. Die Struktur des Forschungsprozesses hat sich folgendermaßen dargestellt:

1. Vorbereitungsphase:
  - a. Literaturanalyse
  - b. Formulierung der Forschungsfragen und Initialhypothesen

---

<sup>82</sup> Da es sich bei den gegründeten Organisationen der selbständigen Brüder durchweg um inhabergeführte Betriebe handelt, deren Größe mit einer Mitarbeiterzahl von maximal 13 Personen überschaubar ist, bieten die Fälle nur eingeschränkt Raum für organisationale Forschung. Nichtsdestotrotz fließen, nicht zuletzt in der Messung des unternehmerischen Erfolgs der Brüder sowie in der Analyse und Interpretation, eine Vielzahl betrieblicher Aspekte mit ein.

- c. Fallauswahl
  - d. Operationalisierung und Messung
2. Feldphase & Analysephase:
- a. Fallstudienprotokoll
  - b. Datenerhebung Teil 1
  - c. Erste Fallanalysen
  - d. Datenerhebung Teil 2
  - e. Verfassen der Fallberichte
  - f. Validierung der Fallberichte
  - g. Einzelfallanalyse
  - h. Fallvergleich
  - i. Prüfung der Initialhypothesen
3. Synthesephase:
- a. Kondensation der Ergebnisse
  - b. Literaturanalyse
  - c. Theoretische Implikationen
  - d. Partielle Generalisierung

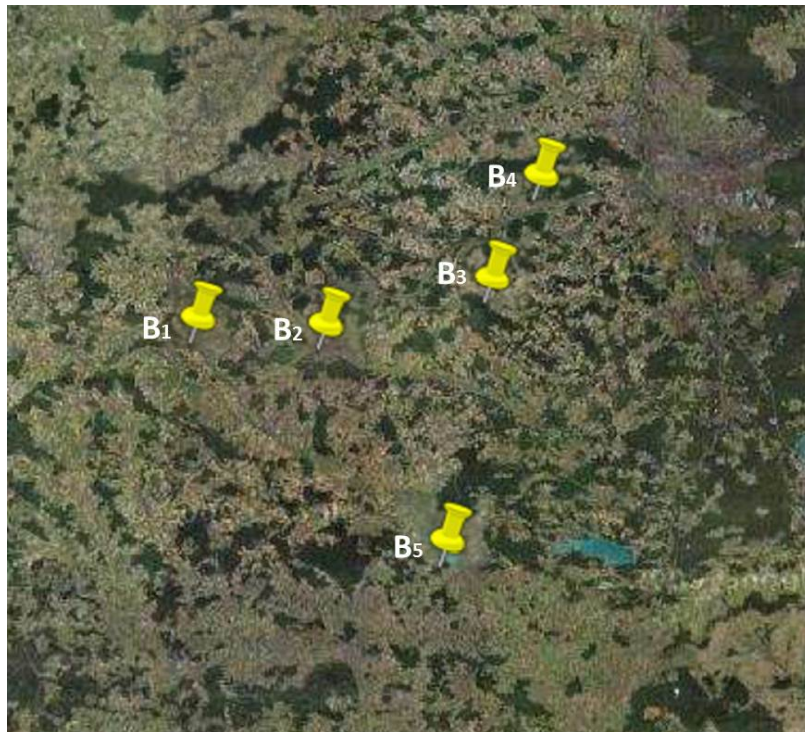
Die Ergebnisse der Vorbereitungsphase wurden teilweise bereits in den beiden einleitenden Theoriekapiteln (Kapitel 2 und 3) beschrieben, der nachfolgende Abschnitt widmet sich daher primär der Präsentation des Fallstudienamples. Im Anschluss wird sich der Feld- und Analysephase zugewendet und hier speziell der Strategie der Datenerhebung und der Datenauswertung. In diesen Bereichen wird festgelegt, mit welchen Annahmen und methodischen Praktiken der Forschende ins Feld zieht und wie die gewonnenen Daten in aussagekräftige Informationen transferiert werden.

#### **4.2.2 Fallauswahl: Charakterisierung des Samples**

Aus der Erfolgsforschung ist bekannt, dass eine Variation persönlicher, organisationaler und umfeldbezogener Charakteristika oftmals die Vergleichbarkeit spezifischer Erfolgsfaktoren innerhalb eines Samples erschwert (Woywode 1998: 12). Für die Isolation protektiver Faktoren für unternehmerischen

Erfolg in Risikokontexten ist es daher hilfreich, wenn eine Reihe erfolgsgestimmender Aspekte auf individueller oder betrieblicher Ebene konstant gehalten werden können – eine Vorgabe, die die theoretische Stichprobenauswahl in dieser Forschungsarbeit maßgeblich determinierte (Kapitel 3.4.4). Entsprechend fiel die Auswahl auf ein Szenario, welches Rahmenbedingungen bietet, die an ein experimentelles Design erinnern. Das Sample für diese Studie setzt sich aus fünf Brüdern zusammen, die alle mehr oder weniger intensiv und mehr oder weniger erfolgreich in ein und derselben Branche und mit sehr ähnlichen betrieblichen Strategien unternehmerisch aktiv waren und sind. Die Wohn- und Standorte der Brüder bzw. deren Firmen befinden sich alle innerhalb eines Radius von 30 Kilometern (Abbildung 4.3). Jeder der Brüder wird einzeln für sich als Fall genommen, d.h. es handelt sich um ein *Multiple-Case-Design* mit fünf Fällen.<sup>83</sup> Die Rekrutierung des Samples erfolgte über persönliche Kontakte; die Probanden nahmen freiwillig an der Erhebung teil und erhielten weder eine finanzielle noch eine sachliche Vergütung. Die Datenerhebung erfolgte zwischen April 2011 und Juni 2012 jeweils an den Wohn- und Standorten der Brüder bzw. ihrer Firmen.

**Abbildung 4.3: Wohn- und Standorte der fünf Brüder im Jahr 2011**



Quelle: Google Maps

<sup>83</sup> Alternativ wäre es auch möglich, die Familie als System als Entität näher zu analysieren, dann läge ein Single-Case-Design vor.

In Bezug auf die Falltypologie treffen alle drei eingeführten Konstellationen (Tabelle 4.1) in gewisser Hinsicht zu. Der Fall von fünf Brüdern, von denen vier in ein und derselben Branche über viele Jahre hinweg selbständig sind bzw. waren, kann in der Gesamtpopulation der in Deutschland lebenden Erwerbstätigen durchaus als *Extremfall* betrachtet werden und ist daher prädestiniert für die Weiterentwicklung der Theorie. Das Szenario erfüllt darüber hinaus die Voraussetzungen für den Fall der *maximalen Variation*: Zwei der selbständigen Brüder zeichnen sich durch einen nachhaltigen Erfolg aus, bei zweien stehen die Betriebe auf unsicheren Beinen bzw. wurden bereits liquidiert. Diese variierenden Realitäten, trotz nahezu identischer Start- und Umfeldbedingungen, erlauben differenzierte Aussagen über die Wirkung spezifischer Umstände auf den unternehmerischen Erfolg. Zusätzlich war einer der Brüder, mit Ausnahme weniger Monate, Zeit seines Erwerbslebens in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis tätig. Das hieraus resultierende Kontrastfall-Setting kann weitere interessante Einblicke gewähren, denn, wie Gartner (1985: 699) bemerkt: „(T)he entrepreneur is overwhelmingly perceived to be different in important ways from the nonentrepreneur“. Betrachtet man die Dimension des Risikokontexts, so handelt es sich bei dem Sample auch um einen *kritischen Fall*, was besonders vor dem Hintergrund der Generalisierung von Ergebnissen von Relevanz ist. Da die betrachteten Fallmitglieder, wie noch näher dargestellt wird, multiplen Risikofaktoren zum Zeitpunkt der Gründung ausgesetzt waren, kann entsprechend den Annahmen der Resilienzforschung davon ausgegangen werden, dass Einzelergebnisse über den Einfluss von Resilienzfaktoren auf den unternehmerischen Erfolg auch in einer Population Gültigkeit behalten, die einem geringeren Risiko ausgesetzt ist (vgl. Kapitel 3.1).

Um die Identifikation der einzelnen Fälle in der Folge zu erleichtern, werden diese mit dem Buchstaben „B“ (für „Bruder“) und den Ziffern 1 bis 5, die sich an der Altersreihenfolge der Probanden orientieren, konnotiert. Der Erstgeborene wird daher mit „B<sub>1</sub>“ bezeichnet, der Jüngste mit „B<sub>5</sub>“. Deren Ehe- bzw. Lebenspartnerinnen, denen, wie an späterer Stelle deutlich wird, ein nicht zu verachtender Einfluss auf das unternehmerische Handeln der Probanden zukommt, werden mit dem Buchstaben „P“ (für „Partnerin“) und der dem jeweiligen Bruder entsprechenden Ziffer benannt. Handelt es sich dabei nicht um die erste Ehefrau, wird dies zusätzlich verdeutlicht: So kennzeichnet „P<sub>2</sub>“ für die bis dato einzige Ehepartnerin von B<sub>2</sub>, während sich „P<sub>32</sub>“ etwa auf die zweite Frau von B<sub>3</sub> bezieht. Tabelle 4.4

verschafft einen Überblick über grundlegende demografische Daten der fünf Brüder zum Zeitpunkt der Erhebung.<sup>84</sup>

**Tabelle 4.4: Fallübersicht personenbezogene Aspekte**

|                                       | <b>B<sub>1</sub></b>                       | <b>B<sub>2</sub></b>                       | <b>B<sub>3</sub></b>   | <b>B<sub>4</sub></b>                      | <b>B<sub>5</sub></b>                                    |
|---------------------------------------|--|--|--|---|---|
| <i>Geschlecht</i>                     | männlich                                   | männlich                                   | männlich   | männlich                                  | männlich  |
| <i>Geburtsjahr</i>                    | 1951                                       | 1954                                       | 1957   | 1962                                      | 1967  |
| <i>Geburtsland</i>                    | Italien                                    | Italien                                    | Italien  | Italien                                   | Italien   |
| <i>Nationalität</i>                   | italienisch                                | italienisch                                | italienisch  | italienisch                               | italienisch   |
| <i>Familienstand</i>                  | verheiratet (P <sub>1</sub> ),<br>2 Kinder | verheiratet (P <sub>2</sub> ),<br>2 Kinder | verheiratet<br>(P <sub>32</sub> ), 2 Kin-<br>der <sup>85</sup> | geschieden (P <sub>4</sub> ),<br>3 Kinder | getrennt (P <sub>51</sub> ) <sup>86</sup> ,<br>4 Kinder |
| <i>Zeitpunkt der<br/>Einwanderung</i> | 1968                                       | 1968                                       | 1969   | 1969                                      | 1969  |
| <i>Aufenthalte im<br/>Heimatland</i>  | 1975<br>1981-1983                          | -  | -  | 1975-1978                                 | 1975-1984   |
| <i>Schulabschluss</i>                 | -  | -  | -  | -   | Volksschule   |
| <i>Berufsabschluss</i>                | -  | -  | -  | -   | -   |
| <i>Berufstatus</i>                    | selbständig                                | im Ruhestand,<br>ehem. angestellt          | selbständig  | selbständig                               | angestellt,<br>ehem. selbst.                            |
| <i>Branche</i>                        | Gastronomie                                | -  | Gastronomie  | Gastronomie                               | Gastronomie   |

Quelle: Eigene Erhebung (BIO)

Wie zu sehen ist, zeichnet sich das gewählte Sample durch eine hohe Konstanz von Faktoren aus, die nachweislich als erfolgsgedeterminierend gelten. Hierzu zählen erstens *personenbezogene Faktoren*: Bei allen fünf Fällen handelt es sich um Männer, was von daher ein Vorteil ist, als dass das Geschlecht einen Einfluss auf den Gründungserfolg aufweist (Brüderl et al. 2007; Woywode 1998). Alle fünf Brüder haben dieselben Eltern und sind innerhalb eines familiären Systems mit dessen spezifischen Institutionen erzogen worden, weshalb ein Störeffekt des familiären Hintergrunds auf die Entrepreneurship-Neigung und den -Erfolg ausgeschlossen werden kann (Lindquist et al. 2012). Alle fünf sind in Italien geboren und sind daher aus dem Blickwinkel der Ethnic Entrepreneurship-Forschung der ersten Migrantengeneration zuzuordnen, wodurch gewisse Unterschiede wie etwa in der unternehmerischen Risikoeinstellung zwischen der ersten und den folgenden Generationen nicht zum Tragen kommen (Bonin et al. 2006). Bonin und Kollegen weisen darauf hin, dass sich Zuwanderer der ersten Generati-

<sup>84</sup> Die Auswahl und Klassifizierung der demografischen Items orientierte sich an für die Forschungsarbeit relevanten Kategorien aus den demografischen Standards für persönlich-mündliche und schriftliche Befragungen des Statistischen Bundesamts (2010: 30ff).

<sup>85</sup> B<sub>3</sub> ist in zweiter Ehe verheiratet. Die Kinder stammen aus erster Ehe mit P<sub>31</sub>.

<sup>86</sup> B<sub>5</sub> ist mit P<sub>51</sub> verheiratet, das Paar lebt jedoch seit 2010 getrennt. Während B<sub>5</sub> zum Erhebungszeitpunkt alleinstehend und in einem Angestelltenverhältnis tätig war, hat er zum Zeitpunkt des Verfassens des Forschungsberichts ein Jahr später eine feste Partnerin (P<sub>52</sub>), mit der er einen Betrieb gegründet hat und betreibt. Diese privaten und beruflichen Neuerungen in der zweiten Erhebungswelle fließen nicht in die vorliegenden Ergebnisse mit ein, da sie zum Zeitpunkt der Erfassung der privaten und betrieblichen Daten noch nicht vorgefunden haben und eine Nacherhebung den Vergleich mit den anderen vier Brüdern, deren Daten aus 2011 stammten, verzerrt hätte.



on, also diejenigen, die im Ausland geboren wurden, im Vergleich zu den folgenden Generationen als risikoaverser in ihrem Verhalten herausstellen.<sup>87</sup> Bereits in der zweiten Generation lassen sich aber ähnliche Werte in der Risikobereitschaft wie bei Einheimischen beobachten – möglicherweise das Ergebnis einer Akkulturation. Abgesehen von der Migrantengeneration ist gleichfalls die Ähnlichkeit der fünf Brüder in Bezug auf ihre Humankapitalressourcen beim Start in die Selbständigkeit von Bedeutung. Zwar existieren gewisse Unterschiede, doch bewegen sich alle Probanden auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau, was das formale Humankapital anbelangt. Weiterhin haben die Fälle gemeinsam, zum Zeitpunkt der Gründung ähnlichen finanziellen Restriktionen gegenüber gestanden zu haben. Auch materielles Vermögen war zu diesen Zeitpunkten bei keinem der fünf vorhanden. Zusätzlich zu diesen personenbezogenen Ähnlichkeiten weisen zweitens auch die *betriebsbezogenen Charakteristika* starke Überschneidungen auf. Zu nennen sind hier die Art des Betriebs (inhabergeführter Betrieb in der Rechtsform der Einzelunternehmung), die Branchenzugehörigkeit (Gastronomie und Hotellerie) und die geographische Verortung (ländlicher Raum in Süddeutschland). Von besonderer Wertigkeit darf die Verfügbarkeit von „Single-Industry“-Daten erachtet werden, da die Branchenzugehörigkeit als starker Einflussfaktor auf den Erfolg gilt (Boeker 1989), und diese Variable damit keine Gefahr für die Verfälschung von Ergebnissen darstellt. Durch die Wahl der gleichen Gründungsregion befinden sich die Brüder in einem unternehmerischen Ökosystem und sehen sich daher drittens vergleichbaren *umweltbezogenen Determinanten* etwa in Form von regionalen Opportunitätsstrukturen gegenüber.

Nichtsdestotrotz existieren Unterschiede zwischen den Fällen, die über die bereits erwähnten Erfolgsaspekte hinausgehen. Zuvorderst ist hier das Alter zu nennen: Zwischen dem ältesten und dem jüngsten Bruder liegen 16 Jahre. Da das Alter des Unternehmensgründers sich auch im Erfolg des Gründungsprojekts niederschlägt (Woywode 1998), muss dieser Aspekt in der Ergebnisinterpretation Berücksichtigung finden. Hand in Hand mit dem Altersunterschied geht die Tatsache, dass sich die Brüder zum Zeitpunkt der Migration, rund um das Jahr 1969, in unterschiedlichen Entwicklungsphasen

---

<sup>87</sup> Die Forscher kontrollieren in ihrem Modell nicht nach Ethnien, sondern lediglich nach dem Einwanderungsstatus und dem Geburtsland (in Deutschland, bzw. im Ausland geboren). Unterschiedliche Risikoeinstellungen, welche aus der Sozialisation innerhalb einer bestimmten ausländischen Kultur heraus resultieren können, werden hier vernachlässigt.

befunden haben. Während der älteste Bruder volljährig war und, ebenso wie die noch minderjährigen Brüder  $B_2$  und  $B_3$ , in Deutschland direkt in das Arbeitsleben startete, war der Jüngste der Brüder gerade zwei Jahre alt. Die Migrationserfahrung dürfte daher zwischen den Individuen variieren, besonders vor dem Hintergrund der Rückkehr in die italienische Heimat Mitte der Siebziger Jahre, welche nur von einem Teil der Familie vollzogen wurde. Die jüngeren Brüder waren damit in ihrer Entwicklung einem weitaus instabileren Umfeld ausgesetzt als die älteren Brüder, die zumindest den Großteil ihrer Jugend in ihrer Geburtsstadt verbrachten. Ein weiterer Unterschied, der auffällt, ist die unterschiedliche berufliche Entwicklung des Falls  $B_2$ , die in der Einzelfallanalyse noch näher in Augenschein genommen wird. Das Interessante am Einschluss dieses Falls ist der Kontrast, der hier deutlich wird zwischen Entrepreneuren und einer Person mit dem gleichen familiären Hintergrund, die keine nennenswerte unternehmerische Erfahrung gesammelt hat. Dieser Kontrastfall erinnert an die in Abschnitt 4.1.2.1 eingeführte Validierungsmethodik des „Matched Samples“.  $B_2$  nimmt hier die Rolle der Kontrollgruppe ein. Diese Gegebenheit dürfte ihren Wert spätestens bei der Ergebnisinterpretation entfalten. Trotz (und dank) der Variationen in einzelnen Dimensionen liegt mit dem ausgewählten Sample ein quasi-experimentelles Design vor, welches zusätzlich in einen realen Kontext eingebettet ist. Dieser Kontext soll in Kapitel 4.3.1 vor den eigentlichen Einzelfallanalysen beleuchtet werden. Dabei wird sowohl auf das familiäre System und dessen Historie eingegangen als auch auf den geschäftlichen Kontext, in dem die Brüder agieren.

### **4.2.3 Datenerhebung**

Die Konstanthaltung einer Vielzahl von Erfolgsdeterminanten dank des theoretischen Samplings sollte der internen Validität der Studie zugutekommen. Dasselbe Ziel wird auch mit dem Einsatz eines Multi-Methoden-Designs verfolgt. In der Studie der fünf Brüder werden quantitative (standardisierte Befragungen) und qualitative Methoden (strukturierte Befragung, visuelle Techniken, semi-strukturierte Interviews) trianguliert. Mit dem Ziel vor Augen, personenspezifische Risiko- und Resilienzfaktoren zu identifizieren und diese ins Verhältnis zum individuellen unternehmerischen Erfolg zu setzen, wird aus methodischer Sicht folgendermaßen vorgegangen (Tabelle 4.5):

**Tabelle 4.5: Erhebungsinstrumente nach interessierendem Sachverhalt**

|  | Risiko | Protektion | Erfolg |
|--|--------|------------|--------|
| <b>Erste Erhebungswelle:</b>               |        |            |        |
| Befragung Biografie & Betriebe (BIO)       | 1      | 1          | 1      |
| Befragung unternehmerischer Erfolg (ERF)   | 0      | 0          | 1      |
| Befragung kritische Lebensereignisse (KLE) | 1      | 1          | 0      |
| Resilienzskalen (RS-int, RS-ext)           | 0      | 1          | 0      |
| Grafische Netzwerkkarten (GRA)             | 0      | 1          | 0      |
| <b>Zweite Erhebungswelle:</b>              |        |            |        |
| Semi-strukturierte Interviews (INT)        | 0      | 1          | 0      |

Quelle: Eigene Darstellung (1 = „trifft zu“, 0 = „trifft nicht zu“)

Verschiedene Akteure waren in die einzelnen Erhebungsschritte unmittelbar involviert (Tabelle 4.6), die Forschenden werden dabei analog zum bekannten Vorgehen mit dem Kürzel „F“ versehen. Eine Unterscheidung zwischen den Forschern wird mit den Kleinbuchstaben beginnend mit „a“ vorgenommen. Mit dem Einsatz eines zweiten Feldforschers F<sub>b</sub>, der über keinerlei Vorwissen zu den individuellen Kontexten oder zur Variation des unternehmerischen Erfolgs der fünf Brüder verfügte, wurde einerseits das Ziel verfolgt, einen eventuellen subjektiven Einfluss von F<sub>a</sub> abzumildern und andererseits dem der qualitativen Forschung zugeschriebenen „Verification-Bias“ (Kapitel 4.1.2) entgegenzuwirken.

**Tabelle 4.6: Erhebungsinstrumente nach Beteiligten**

|  | Forschende                      | Befragte   |  |
|--|---------------------------------|--|--|
|  |                                 | Brüder   | Weitere Personen   |
| <b>Erste Erhebungswelle:</b>               |                                 |  |  |
| Befragung Biografie & Betriebe (BIO)       | F <sub>a</sub>                  | B <sub>1</sub> , B <sub>2</sub> , B <sub>3</sub> , B <sub>4</sub> , B <sub>5</sub> | -  |
| Befragung unternehmerischer Erfolg (ERF)   | F <sub>a</sub>                  | B <sub>1</sub> , B <sub>2</sub> , B <sub>3</sub> , B <sub>4</sub> , B <sub>5</sub> | -  |
| Befragung kritische Lebensereignisse (KLE) | F <sub>a</sub> , F <sub>b</sub> | B <sub>1</sub> , B <sub>2</sub> , B <sub>3</sub> , B <sub>4</sub> , B <sub>5</sub> | -  |
| Resilienzskalen (RS-int, RS-ext)           | F <sub>a</sub>                  | B <sub>1</sub> , B <sub>2</sub> , B <sub>3</sub> , B <sub>4</sub> , B <sub>5</sub> | P <sub>1</sub> , P <sub>2</sub> , P <sub>31</sub> , P <sub>32</sub> , P <sub>4</sub> |
| Grafische Netzwerkkarten (GRA)             | F <sub>a</sub>                  | B <sub>1</sub> , B <sub>2</sub> , B <sub>3</sub> , B <sub>4</sub> , B <sub>5</sub> | -  |
| <b>Zweite Erhebungswelle:</b>              |                                 |  |  |
| Semi-strukturierte Interviews (INT)        | F <sub>b</sub>                  | B <sub>1</sub> , B <sub>3</sub> , B <sub>4</sub> , B <sub>5</sub>                  | -  |

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.3.1 Befragung zur biografischen und betrieblichen Entwicklung

Am Beginn der ersten Erhebungswelle stand die Aufnahme der personen- und betriebsbezogenen Daten, die mittels Selbstberichten der Probanden im Rahmen einer persönlichen Befragung unter Zuhilfenahme eines standardisierten Fragebogens erfasst wurden (Luthar 1991; Litzcke 2003; Destatis 2010). Der *biografische Fragebogen* (BIO) widmet sich grundlegenden Informationen zur Demografie (z.B. Geschlecht, Alter, Partnerschaftsverhältnis, Bildungsstand) sowie zum beruflichen Lebenslauf des Probanden. Der für diese Untersuchung entwickelte biografische Fragebogen orientiert sich methodisch und inhaltlich an dem Verfahren der biografischen Anamnese (Jäger & Kaiser 1987), welche

etwa im Bereich der Organisationspsychologie bei der Personalauswahl zur Anwendung kommt (Litzcke 2003). Organisationen versuchen mithilfe dieses Instruments künftigen beruflichen Erfolg aus der vergangenen berufsbezogenen Entwicklung abzuleiten – ein Ansatz, der als „strikt empirisch und damit theoriefrei“ gilt (Litzcke 2003: 18). Aufgrund des Verzichts auf eine Diagnosefunktion im hiesigen Kontext ist der Einsatz des BIO-Fragebogens allerdings als unkritisch zu erachten. Sein Zweck besteht vielmehr in der Informationssammlung (Jäger & Kaiser 1987: 185) zu den fünf Brüdern und der Deskription ihrer Ausgangslage sowie der beruflichen Situation zum Erhebungszeitpunkt. Aus diesem Grund orientiert sich die Itemauswahl stärker als klassische biografische Fragebögen an der Thematik der beruflichen Selbständigkeit. Geschäftliche Aspekte, speziell die unternehmerische Historie, werden in der Erfassung der betriebsbezogenen Daten, heruntergebrochen auf die einzelnen gegründeten bzw. übernommenen Betriebe, mitberücksichtigt. Im gleichen Zuge werden erste Informationen über die Zusammensetzung des mikrosozialen Netzwerks erfragt. Der BIO-Fragebogen stellt damit den Rahmen für die tiefergehende Falluntersuchung mithilfe weiterer Erhebungsinstrumente bereit.

#### 4.2.3.2 Erhebung des unternehmerischen Erfolgs

In einem zweiten Schritt wurden, aufbauend auf den bereits gewonnenen Informationen zu den Gründungen und Schließungen der einzelnen Betriebe der fünf Brüder, weitere Daten zum unternehmerischen Erfolg aufgenommen (ERF). In der ERF-Erhebung kommen drei Bereiche zum Tragen: (1) allgemeine Angaben zur Selbständigkeit (z.B. Selbständigkeitserfahrung in Jahren, durchschnittliche betriebliche Überlebensdauer), die sich aus der BIO-Befragung errechnen ließen, (2) betriebsbezogene Daten zu Umsatz, Mitarbeiterzahl, Sitzplätzen und zur Diversifizierung und (3) Profitabilitätskennzahlen, die sich rechnerisch aus den im zweiten Block abgefragten Daten ergaben.

#### 4.2.3.3 Erhebung kritischer Lebensereignisse

Anschließend richtete sich der Fokus auf die Präzisierung der unabhängigen Variablen, sprich der Risiko- und Schutzfaktoren. Das bestehende Wissen zu risikoe erhöhenden Faktoren, welche bereits zum Teil der BIO-Erhebung entnommen werden konnte, wurde mittels Informationen aus einer Befragung zu kritischen Lebensereignissen (KLE) ergänzt. Inhaltlich orientiert sich die Befragung an dem

von Jäger und Kaiser (1987: 186) vertretenen Verständnis von kritischen Lebensereignissen als „Kliminationspunkte“ in der individuellen Entwicklung. Um den Entrepreneurship-Kontext der vorliegenden Untersuchung zu wahren, fokussiert sich die KLE-Erhebung explizit auf solche Ereignisse und Entwicklungen, die den unternehmerischen Erfolg des Einzelnen in der Vergangenheit (aus subjektiver Sicht) substantiell gefährdeten. Auf einen Rückgriff auf existierende, standardisierte Instrumente aus der Psychologie wurde aufgrund dieses spezifischen Fokus auf die unternehmerische Aktivität verzichtet. Außerdem erschien es sinnvoll, eine ungestützte Methodik heranzuziehen, um sicherzustellen, dass es sich hierbei um Ereignisse handelt, die von großer subjektiver Bedeutung waren und daher nachhaltig in Erinnerung blieben (Kraus 2000). Aus diesen Gründen wurde die „Critical Incident Technique“ (CIT; Flanagan 1954) als Erhebungsmethode gewählt – ein qualitatives Forschungsinstrument, das der systematischen Ermittlung kritischer Ereignisse dient und in diesem Zusammenhang insbesondere für die Analyse der Ursachen von und des Umgangs mit derlei Situationen geeignet ist (Homburg & Krohmer 2003: 823).<sup>88</sup> Die Methode konzentriert sich damit auf besonders negative (oder auch besonders positive) Ereignisse und wird vorrangig zur Exploration von Phänomenen eingesetzt, u.a. auch in der Markt- und Organisationsforschung (Butterfield et al. 2005: 475f). Dank der Eigenart der CIT, immer weiter ins Detail führende Fragen zu stellen, kann auch Verhaltensaspekten innerhalb der meist retrospektiv berichteten Ereignisse auf den Grund gegangen werden (Homburg & Krohmer 2003: 824; Butterfield et al. 2005: 480). Besonders eignet sich die CIT hier, die „zwei Seiten einer Medaille“ näher zu beleuchten; mit Blick auf Coping-Strategien etwa kann effektives und uneffektives Verhalten untersucht werden (Bradley 1992: 102). Eine Erhebung ist einerseits mündlich mit Einsatz eines Interviewers möglich, der die Ergebnisse zumeist direkt schriftlich festhält, andererseits kann die Befragung aber auch schriftlich durch den Probanden selbst erfolgen (Flanagan 1954: 355). In der vorliegenden Arbeit wurde die erste Option gewählt, erstens um die Antwortbereitschaft und Aussagekraft der Antworten zu erhöhen und zweitens, um der teilweise nicht in Deutschland erfolgten Schulbildung und den damit verbundenen Schwierigkeiten im Schriftdeutschen Rechnung zu tragen. Inhaltlich erfolgt nach der Abfrage der erfolgsgefährdenden kritischen Situationen und einer entspre-

---

<sup>88</sup> Entwickelt bzw. systematisiert wurde die Methode erstmals im Rahmen eines psychologischen Programms der US-Armee nach dem Zweiten Weltkrieg, wo es um die Identifikation und Analyse guter Praktiken von Air Force-Piloten ging (Flanagan 1954: 354).

chenden Deskription des Geschehens eine Hinterfragung der in der jeweiligen Situation angewendeten Coping-Strategien, speziell auch mit Blick auf die Inanspruchnahme sozialer Unterstützung.<sup>89</sup> Die Auflistung der von den Probanden genannten Stressoren wurde ihnen einige Monate später durch einen zweiten Forscher F<sub>b</sub> zur Überprüfung und Ergänzung vorgelegt. Die validierten Punkte wurden dann im Zuge des Fallvergleichs mit existierenden Kategorien kritischer Lebensereignisse (Kraus 2000) abgeglichen und in ein Raster aus personen-, betriebs- und umfeldbezogenen Faktoren eingeordnet.

Die Methode der kritischen Ereignisse ist eine Forschungsmethode, die sich durch ihre hohe Flexibilität auszeichnet (Butterfield et al. 2005). Insgesamt werden nur wenige Vorgaben zur Analyse und Interpretation der Daten gemacht, so äußert sich Flanagan (1954: 355) lediglich darüber, dass die Untersuchung in einer objektiven aber effizienten Weise vonstattengehen sollte und Zweifel seitens des Forschenden in Bezug auf die Glaubwürdigkeit einzelner Aussagen notiert werden sollten. Da die Ergebnisse aus der KLE-Befragung in den fünf Fallstudien einen zweifachen Validierungs- und Ergänzungsprozess durchschreiten, einmal beim Einstieg in die semi-strukturierten Interviews durch F<sub>b</sub> und dann im Zuge der Fallberichtsvalidierung durch F<sub>a</sub>, kann dank dreier unterschiedlicher Zeitpunkte und zweier involvierter Forscher angenommen werden, dass innerhalb der methodischen Grenzen des Instruments ein hoher Grad an Objektivität erreicht wird.

#### 4.2.3.4 Erhebung der Individualresilienz

In der Folge standen primär die protektiven Faktoren im Zentrum. Zur Aufdeckung intrapersonaler Resilienzfaktoren kam die *Resilienzskala* (Wagnild & Young 1993; Schumacher et al. 2005) zum Einsatz (Anhang 2). Die Resilienzskala (RS) basiert auf einem Fragebogen mit 25 Items und wird in ihrer ursprünglichen Version auf Basis einer Selbsteinschätzung zu persönlichen Kompetenzen gebildet. Ihr liegt eine Interpretation von Resilienz als relativ stabile Charaktereigenschaft zugrunde.<sup>90</sup> Konkret verstehen die Erfinder der Skala unter Resilienz die psychologische Widerstandskraft und personale Kapazität, intrapersonale und extrapersonale Ressourcen für die Bewältigung herausfordernder Le-

<sup>89</sup> In einer ähnlichen Weise verfährt auch Alfonso (1997) bei ihrer Analyse von Resilienz und effektiven Coping-Strategien bei HIV-positiv diagnostizierten Menschen.

<sup>90</sup> Die Test-Retest Reliabilitätsmessung unter Verwendung der RS hat Korrelationswerte zwischen 0,67 und 0,84 ( $p < 0,01$ ) ergeben, was die Erfinder als Indikator dafür erachten, dass Resilienz auch in zeitlicher Hinsicht eine relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft ist (Wagnild & Young 1993: 173).

bensaufgaben erfolgreich zu nutzen (Wagnild & Young 1990, 1993). Das Instrument wurde im Rahmen einer qualitativen Studie mit 24 älteren Frauen, die nach einem großen persönlichen Unglück eine positive psychosoziale Adaption aufwiesen, entwickelt. Hierbei wurden fünf zentrale Komponenten der Individualresilienz identifiziert, die bereits in Abschnitt 3.1.3.3.1 eingeführt wurden. Diese waren im Detail (Wagnild & Young 1993: 167):

- *Eigenständigkeit* („self-reliance“): Der Glaube an sich selbst und an seine eigenen Fähigkeiten, ebenso wie das Bewusstsein für die eigenen Grenzen.
- *Sinnhaftigkeit* („meaningfulness“): Die Überzeugung, dass das eigene Leben einen Sinn hat, dass es etwas gibt, für das es zu leben lohnt.
- *Ausgeglichenheit* („equanimity“): Eine Eigenschaft, die auf dem Erfahrungsschatz eines Menschen aufbaut und es ihm ermöglicht, Ereignisse und Entwicklungen im Leben anzunehmen und zu akzeptieren. Die Gelassenheit wirkt sich moderierend auf extreme Reaktionen in Krisenzeiten aus.
- *Durchhaltevermögen* („perseverance“): Die Ausdauer zu haben, trotz Hindernissen und Enttäuschungen „am Ball zu bleiben“ und weiter für die Regeneration zu kämpfen. Diese Beharrlichkeit ist mit Selbstdisziplin korreliert.
- *Authentizität* („existential aloneness“): Die Realisierung, dass jedes Leben einzigartig ist, dass zwar ein Teil davon mit anderen geteilt werden kann, doch letztlich ein großer Teil ohne andere Personen gemeistert werden muss. Dieses Konstrukt ist mit persönlicher Freiheit verbunden.

Aus diesen Kategorien wiederum leiten sich die erwähnten 25 Items zur Selbsteinschätzung von Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Selbstvertrauen, Selbstbeherrschung, Flexibilität, Toleranz, Selbstliebe) ab, die mit Hilfe einer siebenstufigen Ratingskala (von 1 = „ich stimme nicht zu“ bis 7 = „ich stimme zu“) abgefragt werden. Alle Items sind durchweg positiv formuliert. Die Summe der einzelnen Itemwerte ergibt den Gesamtwert ( $25 \leq RS \leq 175$ ), der, je höher er ausfällt, für einen höheren Grad an intrapersonaler Resilienz steht. Um die Interpretation der RS-Werte zu erleichtern, wird in dieser Arbeit der Gesamtwert durch die Zahl der Items geteilt, so dass mit dem Durchschnittswert ( $1 \leq RS \leq 7$ ) gearbeitet wird.

Wagnild und Young (1993) testeten ihr Instrument in einer Studie mit 810 älteren Menschen (53-95 Jahre) in den USA. Es erfolgte hier ein Matching der RS mit vier Indikatoren positiver Anpassung: (1) hohe Lebenszufriedenheit, (2) hohes subjektives Wohlbefinden und (3) geringe Depressivität und (4) hohe physische Gesundheit. Die entsprechenden Zusammenhänge haben sich als signifikant erwiesen, womit die Autoren die Validität der RS als erwiesen ansehen. Es gibt unterdessen eine Vielzahl an Untersuchungen mit der RS, die deren Güte auf die Probe stellt und gleichzeitig als Vergleichsmaßstab bzw. Norm für RS-Werte herangezogen werden kann. Schumacher et al. (2005) übersetzten den Fragebogen ins Deutsche und wendeten ihn in einer Befragung von 2.031 Personen in Deutschland an.<sup>91</sup> Wagnild und Young kommen in einer Faktorenanalyse zu der Annahme, dass ihr Instrument eine zweidimensionale Struktur aufweist. Die 25 Items teilen sich demgemäß auf die zwei Skalen „Personal Competence“ und „Acceptance of Self and Life“ auf (Wagnild & Young 1993) – diese zweidimensionale Struktur hat sich jedoch bei Schumacher et al. (2005) nicht bestätigt (ebenso Aroian et al. 1997). Ihre faktorenanalytischen Erkenntnisse nutzen die deutschen Wissenschaftler für die Entwicklung einer ökonomischeren Version der RS, die RS-11 mit einer hohen Korrelation ( $r = 0,95$ ). Da jedoch im hiesigen Fallstudienkontext der Informationsgehalt maximal auszuschöpfen ist, kommt die Vollversion zum Einsatz.

Trotz der vielfachen Testung weist die RS gewisse Schwachstellen auf. Ein Hauptkritikpunkt liegt in den durchgehend positiven Formulierungen der Items, welche einen „Response Bias“ begünstigen könnten (Wagnild & Young 1993: 175). Entsprechend finden sich in dem Fragebogen auch keine Items, die einen geringen Grad an Resilienz widerspiegeln. Auch liegen der Einstufung der Resilienz rein subjektive Selbsteinschätzungen zugrunde. Da es in der Resilienzforschung üblich ist, mit externalen Urteilen zu arbeiten, verlässt sich die vorliegende Untersuchung nicht rein auf das Selbstbild der Probanden, sondern wendet die RS auch für eine Einschätzung der Persönlichkeit des Einzelnen durch Personen aus dem engen privaten Umfeld an (Anhang 3). Diese Herangehensweise hilft zudem einen „Common-Method-Bias“ in der Messung der Ego-Resilienz zu vermeiden, da nicht sowohl die unabhängigen als auch die abhängigen Variablen pro Fall auf Aussagen eines Informanten, sprich des Ent-

---

<sup>91</sup> Die Kohorte setzt sich aus 947 Männer und 1.084 Frauen im Alter von 14 bis 95 Jahren zusammen (Schumacher et al. 2005: 5).

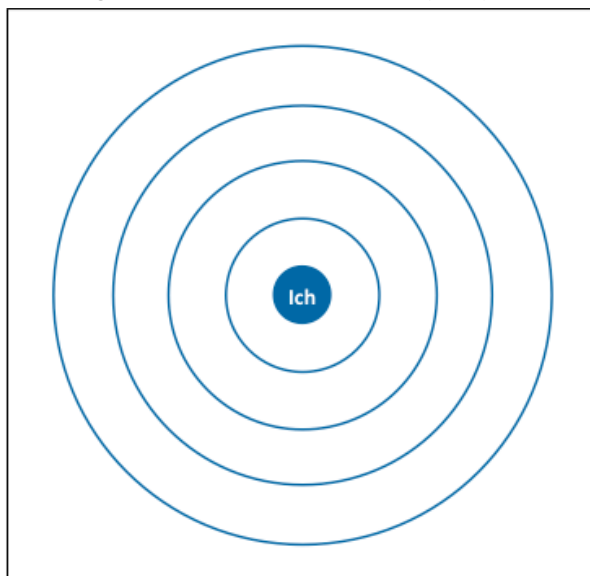


preneurs selbst, zurückgehen (Armitage & Conner 2001). Stattdessen konzentriert sich an diesem Punkt die Erhebung erstmals nicht mehr ausschließlich auf den Selbstbericht der Probanden, sondern bezieht Schlüsselpersonen aus dem mikrosozialen Netzwerk in Form von aktuellen und ehemaligen Lebenspartnerinnen der Brüder in die Untersuchung mit ein. Zu einer besseren Unterscheidung werden die Resilienzskala im Selbstbild mit „RS-internal“ (RS-int) und die im Fremdbild mit „RS-external“ (RS-ext) konnotiert. Die Umformulierung der Items gestaltet sich als unproblematisch, es wird lediglich die Ich-Perspektive durch den Namen der untersuchten Person ersetzt, was auch in der Feldphase zu keinen Verständnisschwierigkeiten geführt hat. Der experimentelle Einsatz der RS-ext im hiesigen Design wirft – so viel sei bereits an dieser Stelle verraten – gewisse Fragen zu einem isolierten Einsatz der Resilienzskala in der Selbsteinschätzung auf und führt weiterhin zu wertvollen Erkenntnissen über Protektoren für unternehmerischen Erfolg.

#### 4.2.3.5 Einsatz der grafischen Netzwerkkarten

Mit Hilfe grafischer Netzwerkkarten visualisierten die fünf Brüder ihre sozialen Netzwerkkontakte, die sie im Falle beruflicher Krisen aktivieren (GRA). Die hier eingesetzten grafischen Netzwerkkarten basieren auf einem ichbezogenen Modell, welches die Quantität und die subjektiv empfundene Qualität von Netzwerkkontakten abbilden soll (Kraus 2000).

**Abbildung 4.4: Grafische Netzwerkkarte (GRA)**



Quelle: Kraus (2000)

Das Instrument besteht aus einem Blatt, in dessen Mitte das „Ich“ verzeichnet ist, umgeben von konzentrischen Kreisen, die es ermöglichen, die Beziehungsnähe zwischen Personen zu visualisieren. In den Fünf-Brüder-Fallstudien konzentriert sich die Netzwerkanalyse auf die Funktion der Netzwerkontakte im Falle geschäfts- bzw. berufsbezogener Krisen.

#### 4.2.3.6 Durchführung von semi-strukturierten Interviews

Zur Vertiefung des gewonnenen Wissens über die Bedeutung des mikrosozialen Netzwerks im Rahmen der biografischen Befragung und der Netzwerkkarten wurden semi-strukturierte Interviews mit den vier unternehmerisch aktiven Brüdern durchgeführt (Anhang 5). Diese ermöglichen es, zusätzliches Wissen über die Nutzung der jeweiligen mikrosozialen Netzwerkressourcen zu generieren und insbesondere das Kriseninteraktionsverhalten mit relevanten Personen aus dem engen persönlichen Umfeld aufzudecken. Durchgeführt wurden die Interviews von einem zweiten Forschenden ( $F_b$ ), der bis dato keinen Kontakt zu den Probanden hatte und auch nicht in die Ergebnisse der ersten Erhebungswelle eingeweiht war. Lediglich die Auflistung der kritischen Lebensereignisse aus der KLE-Befragung war  $F_b$  bekannt, da sie die Ausgangsbasis für die Interviews darstellten. Um hier die Reliabilität der Stressoren-Erhebung zu gewährleisten, legte  $F_b$  vor Beginn der Befragung den Probanden ihre bei  $F_a$  gemachten Angaben (KLE) zur Validierung und einer eventuellen Ergänzung vor. Aufbauend auf den genannten Krisen erfolgte das halbstrukturierte Gespräch zu Coping-Strategien und der Rolle des mikrosozialen Netzwerks in der Krise. Die Interviews bildeten den Abschluss der zweiten Erhebungswelle. Es schloss sich die Verfassung der Fallberichte an, deren Validierung gemeinsam mit den Probanden im März 2013 durchgeführt wurde (VAL-B<sub>1-5</sub>).

#### 4.2.4 Operationalisierung und Messung

Luthar und Kollegen (2000) stellen einen Drei-Phasen-Prozess zur Vorbereitung von Untersuchungen zur personalen Resilienz vor. Um die Auswahl des Gebiets, auf dem Resilienz untersucht wird, zu rechtfertigen, bedarf es erstens einer klaren Argumentation, warum genau es sich bei den Situationen, in denen sich die Probanden befinden, um einen *entwicklungsgefährdenden Kontext* handelt. Im vorliegenden Setting liegt eine Reihe von Risikofaktoren vor, die den Erfolg der Entrepreneure beim Start in die Selbständigkeit und im Laufe der Entwicklung immer wieder direkt und indirekt gefährden.

Deren Ursprünge sind sowohl entwicklungsbedingt, betriebsbedingt und auch situationsspezifisch. Zweitens soll es sich bei dem zu messenden *Entwicklungsergebnis* um ein diskretes Konstrukt handeln; die Variablenausprägung sollte aus Vergleichsgründen zählbar sein und sich im Bereich des Endlichen befinden. In der Operationalisierung des unternehmerischen Erfolgs wird auch diesem Punkt Folge geleistet. Die Autoren machen drittens darauf aufmerksam, dass es einer Entscheidung bedarf, wie letztlich die *Resilienzmessung* erfolgt: ob sie auf einem Kontinuum zwischen Resilienz und Vulnerabilität angesetzt wird (Kim-Cohen et al. 2004), oder aber aus einer Gruppe eine besonders positive als resiliente Teilgruppe isoliert wird, die dann als Referenz dient (Werner & Smith 1982). Der erstgenannten Herangehensweise wird in der vorliegenden Arbeit der Vortritt gewährt. So wird einerseits bei der Messung des unternehmerischen Erfolgs ein Kontinuum angesetzt und andererseits auch in der Analyse der psychologischen Resilienz der Individuen.

#### 4.2.4.1 Unternehmerischer Erfolg

Die abhängige Variable der unternehmerischen Resilienz orientiert sich am nachhaltigen unternehmerischen Erfolg eines Entrepreneurs, der in seiner beruflichen Laufbahn multiplen Stressfaktoren ausgesetzt war. Resilienz tritt nur dann auf, wenn eine überdurchschnittliche Risikobelastung vorliegt. Eine Entscheidung, ob es sich um eine resiliente Person handelt, kann also nur ex-post, d.h. nach der Analyse der Stressoren und nach der Messung des Erfolgs, getroffen werden. Aus diesem Grund steht die Klassifizierung von erfolgreichen bzw. resilienten Unternehmern in der Fünf-Brüder-Fallstudie am Ende der Ergebnisanalyse.

Was nun den Erfolg angeht, so handelt es sich dabei, wie in Kapitel 2.2 bereits eingehend diskutiert wurde, um eine Größe, deren Objektivierung den Forschenden vor gewisse Herausforderungen stellt. Da eine direkte Messung nicht erfolgen kann, wird sich der Größe über Surrogate angenähert (Bortz & Lienert 2008: 15), welche der Forschung zu Gründungs- und Unternehmenserfolg entnommen werden. Die Ermittlung der Erfolgsgröße erfolgt, aus Gründen der Validität, mittels multipler Indikatoren, was sich in der Entrepreneurship-Forschung als vorteilhaft erwiesen hat, und in der Resilienzforschung zur Messung des positiven Outcomes längst gängige Praxis ist. Die Indikatorvariablen sind dabei quantitativer Art. Sie werden innerhalb des familiären Kontexts aneinander gemessen, normiert und schluss-

endlich zu Erfolgsindizes zusammengeführt (Bortz & Lienert 2008; Stier 1996). Hier werden einerseits die individuellen Gründungsaktivitäten, das nachhaltige Überleben der Unternehmen, die aktuellen Betriebsgrößen sowie die Profitabilität der bestehenden Aktivitäten einbezogen. Von einer Integration bilanzieller Erfolgskennzahlen wird hingegen aus mehreren Gründen abgesehen. Erstens bestehen bei Einzelunternehmen und Gesellschaften des bürgerlichen Rechts (GbR) – zu denen das Gros der Gastronomiebetriebe zu zählen ist – keine Publizitätspflichten, weshalb dem Forschenden der Zugang zu den Erfolgsbilanzen nur in seltenen Fällen gewährt wird. Zweitens eignet sich der bilanziell ausgewiesene Gewinn eines Gastronomiebetriebs kaum als Erfolgsindikator, da die Bilanz rein mit Blick auf steuerliche Gesichtspunkte und damit mit dem Ziel der Minimierung des zu versteuernden Gewinns erstellt wird (Ranzinger 2000: 392). Da es sich bei allen Selbständigen im Sample um Einzelunternehmer handelt, die keinen Publizitätspflichten unterliegen, kann nicht auf offizielle Zahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung zurückgegriffen werden. In der Erfolgsmessung gastronomischer Betriebe wird daher gerne auf den Umsatz, die Mitarbeiterzahl und weitere spezifische Indikatoren für die Unternehmensgröße, z.B. die Anzahl der Sitzplätze, zurückgegriffen (Ranzinger 2000; Sudhoff 2012). In den Fünf-Brüder-Fallstudien findet zusätzlich eine Aufnahme des Anteils an familieninternen Arbeitskräften statt.

Außer der Berücksichtigung von Indikatoren für Betriebsgrößen kann eine Integration gastronomiespezifischer Rentabilitätskennzahlen in die Erfolgsmessung sinnvoll sein. Umsatzgrößen werden hier in Relation zu der Verkaufsfläche (Absatzflächenkoeffizient), zur Sitzplatzanzahl (Sitzplatzkoeffizient) oder zur Mitarbeiterzahl (Mitarbeiterkoeffizient) gesetzt (Ranzinger 2000; Sudhoff 2012). Die beiden letztgenannten Kennzahlen werden in den vorliegenden Fallstudien berechnet.<sup>92</sup> Hier wird allerdings anstatt des Mitarbeiterkoeffizienten ein Arbeitskräftekoeffizient berechnet, der den Arbeitsinsatz der Brüder selbst mit einbezieht, und eine Aussage über die Effizienz aller eingesetzten Humankapitalressourcen erlaubt. Der Sitzplatzkoeffizient wiederum gibt Aufschluss über die Auslastung eines Restaurants: Je höher der Wert, desto stärker die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten. Bei einem Vergleich von acht größeren Gaststätten in München kommt Ranzinger (2000) auf einen durch-

---

<sup>92</sup> Beiden genannten Koeffizienten wird eine positive Korrelation mit der Liquidität nachgesagt (Ranzinger 2000).

schnittlichen Umsatz pro Sitzplatz von rund 2.336 EUR. Da die umsatzseitigen Preisniveaus der in dieser Analyse einbezogenen Restaurants nur geringfügig divergieren, eignet sich die Kennzahl auch für zwischenbetriebliche Vergleiche. Im Detail werden für eine Messung des unternehmerischen Erfolgs die nachfolgenden Elemente erhoben:

- *Substanzielle Gründungen:* Für diese Größe wird die Anzahl der erfolgreichen, sprich der nicht unfreiwillig geschlossenen Gründungen des Entrepreneurs erhoben. Ebenso wie die nachfolgende Indikatorvariable wird hier der Erfolg aus einer Längsschnittperspektive heraus begutachtet. Um einen Einfluss der Selbständigkeitserfahrung auszuschließen, welche aufgrund des unterschiedlichen Lebensalters variieren kann, werden die substanziellen Gründungen pro Selbständigkeitsjahr errechnet.
- *Nachhaltigkeit:* Die „Survivability“ der Gründungen wird durch die durchschnittliche betriebliche Überlebensdauer ausgedrückt, welche sich aus der individuellen geschäftlichen Historie der Probanden berechnen lässt.
- *Größe:* Die Größe der Betriebe wird an der Anzahl der dort aktiv tätigen Personen (inkl. des Unternehmers selbst) gemessen. Als Referenz dient der Durchschnitt aller gegründeten Betriebe der jeweiligen Person. Im vorliegenden Sample sind das jeweils die Unternehmer selbst, Familienangehörige und familienexterne Angestellte. Teilzeitkräfte werden, ungeachtet ihrer tatsächlichen anteiligen Arbeitszeit, zur Vereinfachung jeweils mit einer halben Stelle gewertet.
- *Sitzplatzproduktivität:* In diese Kennzahl fließen zwei Größenfaktoren ein, einmal der Umsatz des Vorjahres (2010) und die Anzahl der Sitzplätze zum Erhebungszeitpunkt (welche bei allen Fällen dem Vorjahreswert entspricht). Die Sitzplatzanzahl gibt Auskunft über die physische Größe und Kapazität des Betriebs und setzt sich aus Sitzplätzen in den Innenräumen und in den Außenbereichen zusammen (Ranzinger 2000). Der sich hieraus ergebende Sitzplatzkoeffizient spiegelt den durchschnittlichen Jahresumsatz pro Sitzplatz wider.
- *Arbeitskräfteproduktivität:* Der Arbeitskräftekoeffizient besteht aus dem Umsatz pro Arbeitskraft, wobei als Basis die oben erwähnte Größenkennzahl der aktiv involvierten Personen im Betrieb herangezogen wird. Bei der Interpretation dieses Rentabilitätsindikators gilt es, den Familienanteil der Humankapitalbasis der Betriebe im Blick zu behalten, da dieser mit unbezahlter Arbeit in Verbin-

dung gebracht wird (Leicht et al. 2009), woraus sich kostenseitige Auswirkungen ergeben, die nicht zuletzt die Liquidität von Unternehmen beeinflussen. Neben Aussagen zur Effizienz des Kapitaleinsatzes kann die Arbeitsproduktivität außerdem ein Indikator für die Arbeitsbelastung der beteiligten Personen sein.

Die Ergebnisse für die einzelnen Brüder werden in den Einzelfallanalysen dargestellt und zu Beginn des Fallvergleichs reflektiert, um nur diejenigen Aspekte in einen Erfolgsindex aufzunehmen, die sich tatsächlich für einen Vergleich auf individueller und betrieblicher Ebene eignen. Nach der Operationalisierung der abhängigen Variable sei nun ein Blick auf deren Determinanten gerichtet.

#### 4.2.4.2 Unternehmerische Stressoren

Eine Seite der Erfolgseinflussfaktoren wird durch personen-, betriebs- oder umweltbedingte Stressoren repräsentiert. Unter unternehmerischen Stressoren werden in der Folge diejenigen Faktoren zusammengefasst, die sich maßgeblich negativ auf den unternehmerischen Erfolg eines Individuums auswirken können. Sie beinhalten einerseits kritische Ausgangsbedingungen, welche unter dem Stichwort des Risikokontexts diskutiert werden. Die Stressoren beziehen sich andererseits aber auch auf kritische Ereignisse oder Konstellationen, die im Laufe der Unternehmertätigkeit den unternehmerischen Erfolg ernsthaft bedrohen. All diese risikoerhöhenden Faktoren können in der Person selbst, in deren Umfeld oder aber im Unternehmen begründet liegen.

Die Erkenntnisse zum *Risikokontext* entstammen der biografischen und betrieblichen Erhebung (BIO) sowie Sekundärrecherchen zum geschäftlichen Umfeld im Gastronomiesektor. Um über das Vorliegen eines Risikokontexts für die Gründung eines Unternehmens eine Aussage treffen zu können, wird die Ausgangssituation und Kapitalausstattung der Entrepreneure einer näheren Betrachtung unterzogen. Aspekte, die sich hier finden, werden jeweils bipolar skaliert (1 = „trifft zu“, 0 = „trifft nicht zu“) und aufsummiert, so dass die fünf Brüder anhand ihrer individuellen Risikoexposition gegenüber gestellt werden können. *Kritische Ereignisse* werden in der KLE-Befragung erfasst und in den Interviews (INT) vertieft. Diese werden klassifiziert, qualitativ und – im Rahmen des Fallvergleichs – quantitativ wiedergegeben.

#### 4.2.4.3 Unternehmerische Protektoren

Auf der anderen Seite der Erfolgsdeterminanten stehen die Protektoren, die eine moderierende Funktion einnehmen. Zu den protektiven Variablen zählen interne und externe Resilienzfaktoren. Der Begriff der unternehmerischen Protektoren umfasst folglich nicht alle allgemeinen Erfolgsfaktoren, sondern beinhaltet speziell diejenigen, die sich im Falle des Auftretens unternehmerischer Stressoren als positiv moderierend auf den unternehmerischen Erfolg herausstellen. Nach resilienzförderlichen Protektoren wird auf den Ebenen der Person, der Unternehmung und der mikro- und makrosozialen Umwelt gesucht.

Unter den *personenbezogenen Schutzfaktoren* sind es die Persönlichkeit und das Verhalten des Entrepreneurs sowie die Ressourcenausstattung zum Gründungszeitpunkt, die in der Untersuchung nähere Berücksichtigung finden. An individuellen Ressourcen, über die ein Entrepreneur zum Zeitpunkt der ersten Unternehmensgründung verfügt, interessieren insbesondere das formale und spezifische Humankapital. Zudem wird die mit der RS gemessene Individualresilienz im Detail berücksichtigt, d.h. neben den berechneten RS-Werten in der Selbst- und Fremdbewertung werden pro Fall die fünf Subdimensionen (Eigenständigkeit, Sinnhaftigkeit, Ausgeglichenheit, Durchhaltevermögen, Authentizität) untersucht, um Persönlichkeitseigenschaften zu identifizieren, die der unternehmerischen Resilienz zuträglich sein könnten. Aus Validitätsgründen werden nur diejenigen Faktoren in das protektive Portfolio des Einzelnen aufgenommen, bei denen die Selbsteinschätzung in der jeweiligen Kategorie weniger als die Standardabweichung von der externalen Einschätzung abweicht. Mit dieser Regel soll eine mögliche Fehleinschätzung der anderen Personen in der Benennung schützender Persönlichkeitscharakteristika abgemildert werden. Eine zweite Prämisse für die Aufnahme eines Aspekts als Protektor bezieht sich auf die Abweichung der individuellen Werte vom Familiendurchschnitt. Die oben genannten Subdimensionen stellen, auch bei Erfüllung der ersten Prämisse, nur dann einen Protektor dar, wenn sie vom Durchschnittswert der fünf Brüder (jeweils aus der Außenperspektive) weniger die Standardabweichung nach unten abweichen.<sup>93</sup> Die Vorgehensweise wird im Zuge der Einzelfallanalysen (Kapitel 4.3.2) deutlich werden.

---

<sup>93</sup> Diese Regelung ist auf das Modell der unternehmerischen Resilienz und speziell auf den variierenden Erfolg der fünf Brüder gemünzt und kann nicht ohne weiteres auf andere Kontexte der Resilienzmessung übertragen

Neben dem Humankapital und persönlichen Qualitäten wird in den Fünf-Brüder-Fallstudien auch auf Verhaltensaspekte eingegangen. Der Umgang mit Stressoren (Coping) wird als zentrale Stellschraube für den unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten erachtet. Aus diesem Grund sollen adaptive Verhaltenselemente in der Untersuchung Berücksichtigung finden. Unter den betrachteten Variablen ist es sicherlich diese, welche in der Operationalisierung die größte Herausforderung darstellt. Gerade die wechselseitigen Prozesse in der Individuum-Umwelt-Interaktion sind nur schwerlich mit quantitativen Instrumenten abzubilden. Besonders in der Entrepreneurship-Forschung wird daher vielfach der Weg gewählt, Verhaltensergebnisse als Surrogate für die Operationalisierung heranzuziehen. Diese Vorgehensweise ist für das vorliegende Design nicht von Relevanz, da hier, aufgrund der Überschneidung von unabhängiger und abhängiger Variable, das Problem der Kollinearität (Kapitel 2.2) auftreten würde. Außerdem bieten die Fallstudien die Möglichkeit, tatsächliches Verhalten zu beobachten und an diesem Punkt setzt die Exploration an, die sich speziell mit der Interaktion zwischen Individuum und mikrosozialem Umfeld beschäftigt.

Protegerende Aspekte, die auf der *organisationalen Ebene* der Betriebe liegen, werden berücksichtigt, stehen allerdings aus mehrerlei Gründen nicht im Vordergrund. Erstens entstammen alle betrachteten Betriebe der gleichen Branche, weshalb auf die Kontrolle sektorspezifischer Einflüsse verzichtet werden kann. Alle Betriebe der Brüder werden in Form einer Personengesellschaft vom Inhaber selbst geführt und sind in privatem Besitz. Zweitens befinden (bzw. befanden) sich alle Restaurants in einem Radius von 30 Kilometern, weshalb von ähnlichen Marktbedingungen und einer nahezu identischen unternehmerischen Infrastruktur ausgegangen werden kann. Regionaler Komponenten bedarf es folglich auch keiner weiteren Berücksichtigung. Drittens handelt es sich um inhabergeführte Personengesellschaften im Privatbesitz. Wichtige Erfolgsdeterminanten, wie Region, Wirtschaftszweig, Rechtsform und Eigentumsstrukturen (Gruber et al. 2010; Brüderl et al. 2007; Woywode 1998) sind identisch und somit von geringer Relevanz für variierende Erfolgsrealitäten in den fünf Fällen. Dennoch tauchen gewissen Unterschiede, beispielsweise in der Unternehmensgröße, dem Alter der Betriebe und der

---

werden. Hier jedoch spielen für die Erklärung von Unterschieden im Erfolg insbesondere die Eigenschaften eine Rolle, in denen sich die Brüder positiv nach oben absetzen.



Diversifikation auf, die teilweise in die Erfolgsmessung einfließen und in der Ergebnisdiskussion wieder aufgenommen werden.

Im Bereich der protektiven Faktoren, die dem *Umfeld* des Individuums entspringen, wird zwischen mikro- und makrosozialen Netzwerkressourcen unterschieden. Das mikrosoziale Netzwerk bezieht sich auf die persönliche Sozialumgebung eines Individuums (Plaschka 1986: 180), welcher ein entscheidender Einfluss auf die Gründungsentscheidung sowie die Gestaltung und den Erfolg unternehmerischer Aktivitäten nachgesagt wird (Klandt 1984; Simon 2002). In der Terminologie sozialer Netzwerkanalysen handelt es sich beim mikrosozialen Netzwerk um sogenannte „strong ties“, um zwischenmenschliche Beziehungen, die hinsichtlich des zeitlichen Einsatzes, der emotionalen Intensität, der Gegenseitigkeit oder auch der Intimität überdurchschnittlich hohe Werte und somit eine starke soziale Qualität aufweisen (Granovetter 1973: 1361). Die eben betrachtete Dimension des resilienten Verhaltens ist eng mit diesem Untersuchungsfeld verzahnt: Das Vorhandensein von Ressourcen im Umfeld ist eine Sache, deren Aktivierung und Inanspruchnahme eine andere, wie an späterer Stelle deutlich werden wird. Informationen zum mikrosozialen Netzwerk werden aus einer biografischen Befragung (BIO), der eingesetzten visuellen Methode (GRA), der Erhebung der kritischen Lebensereignisse (KLE) und aus semi-strukturierten Interviews (INT) gewonnen.

Die Aufdeckung der Rolle des Umfelds in geschäftlichen Krisen orientiert sich an ausgewählten Merkmalen, die in dem von Fydrich et al. (1999) entwickelten Fragebogen zur sozialen Unterstützung (F-SozU) Berücksichtigung finden.<sup>94</sup> Zu den aufgenommenen Aspekten zählen:

- Die *emotionale Unterstützung*, etwa in Form von Akzeptanz und Anteilnahme.
- Die *praktische Unterstützung*, die sich durch eine Entlastung des Einzelnen bemerkbar machen kann.
- Die *Beziehungssicherheit*, die beispielsweise durch das Vorhandensein einer stabilen Partnerschaft gegeben sein kann.

---

<sup>94</sup> Zwei Aspekte fanden aus Gründen der Komplexitätsreduktion keine Berücksichtigung: erstens die soziale Belastung, zu der negative Aspekte, die aus sozialen Beziehungen resultieren, zählen und zweitens die Reziprozität sozialer Unterstützung und damit das Ausmaß, zu welchem anderen Menschen aus dem sozialen Netzwerk Unterstützung durch den Probanden selbst zukommt (Fydrich et al. 1999).

- Die *soziale Integration*, die mit dem Vorhandensein eines gemeinsamen Freundeskreises oder einer Gruppe Gleichgesinnter verbunden ist.

Diese vier Merkmale werden jeweils auf einer dreistufigen Skala (hoch, mittel, gering) ihrer Ausprägung nach in den einzelnen Fällen bewertet.

Das makrosoziale Umfeld, die sog. „weak ties“ (Granovetter 1973), werden speziell mit Blick auf ihre Funktion in Krisenzeiten exploriert. Von Interesse ist hier, ob sich im „relevant set“ des Entrepreneurs auch Akteure befinden, die im externen unternehmerischen Ökosystem verankert sind. Visualisiert wird dies in den grafischen Netzwerkkarten (GRA). Zur Analyse der Struktur des Beratungsnetzwerks im Krisenfall wird eine Zuteilung der in Anspruch genommenen Beraterinnen und Berater in die folgenden Kategorien vorgenommen:

- Fachexperten
- Rollenmodelle
- Branchenkenner
- Branchenfremde

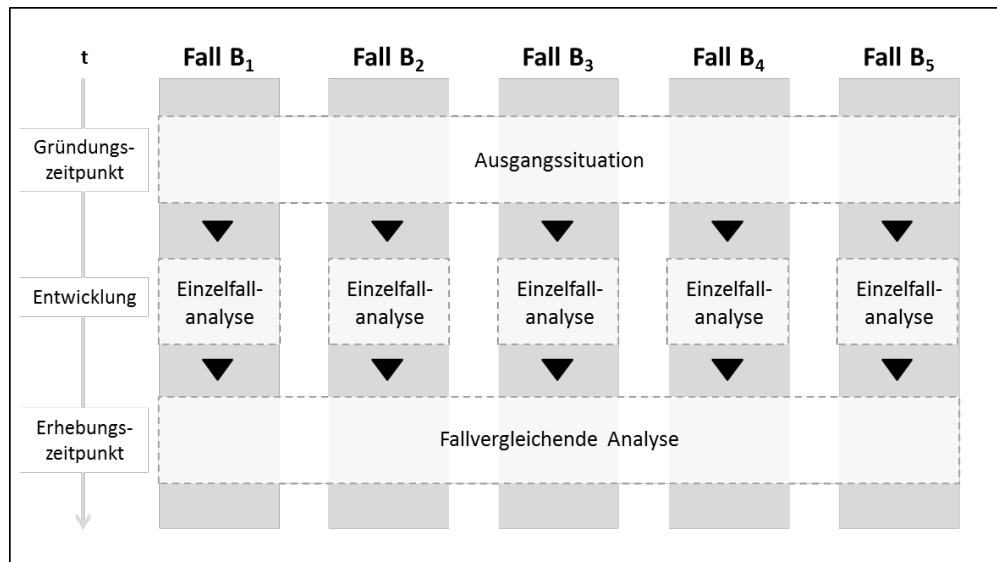
Dieses Vorgehen ermöglicht es, einerseits die qualitativen Ergebnisse der Visualisierungen in Klassen einzuteilen und dadurch die Qualität des Krisennetzwerks näher zu analysieren.

#### **4.2.5 Datenanalyse, Interpretation und Theoriebildung**

Wie sich die Analysen gestalten, hängt zu einem großen Teil von der Zielsetzung der Untersuchung ab, sprich, ob diese eine Erkundung (Exploration), Beschreibung (Deskription) oder Erklärung (Explanation) verfolgt. Gerade für explanative Zwecke kann das Instrumentarium des Fallvergleichs, abhängig von den erhobenen Daten und der Fallzahl, durchaus auch quantitative Tabellen und statistische Techniken beinhalten – ein Vorgehen, das als „Case-Survey“-Methode der Fallstudienanalyse bezeichnet wird (Yin & Heald 1975) und in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommt. Bei einem multiplen Fallstudiendesign werden dabei zunächst die Einzelfälle betrachtet („Single-Case“-Analyse) und erst im zweiten Schritt einem Fallvergleich unterzogen („Cross-Case“-Analyse) und zu übergeordneten Ergebnissen zusammengefasst (Yin 1981: 108). Aufgrund der entwicklungsbezogenen

Perspektive wird dieser Herangehensweise im hiesigen Design eine für alle fünf Fälle gleichermaßen vorgenommene Analyse der Ausgangssituation vorangestellt. Es ergibt sich somit ein *dreistufiger Analyseansatz* (Abbildung 4.5).

**Abbildung 4.5: Vorgehen in der Fallanalyse**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse in dieser Forschungsarbeit setzt bei den kontextuellen Risiko- und Schutzfaktoren der fünf Brüder bis zu den jeweiligen Gründungszeitpunkten an. Hier werden sowohl die Entwicklung vor dem Hintergrund der Herkunftsfamilie als auch der geschäftliche Kontext genauer unter die Lupe genommen, um dann in den Einzelfallberichten um individuelle Aspekte ergänzt zu werden. Im Anschluss kommt es zu einer Zusammenführung der Ergebnisse im Rahmen des Fallvergleichs, in dem der differenzierende unternehmerische Erfolg der fünf Brüder ins Zentrum rückt. An diesem Punkt setzt dann die explanative Prüfung an. Die Exploration beginnt bereits zu einem früheren Zeitpunkt. In dieser stehen das individuelle Coping-Verhalten von Entrepreneuren mit erfolgsgefährdenden Umständen, die Nutzung intra- und extrapersonaler Ressourcen und die Interaktion mit dem mikrosozialen Umfeld im Vordergrund. In diesem Zuge wird zusätzlich untersucht, ob protektive Faktoren im unternehmerischen Ökosystem von Belang sind. Schon in der Betrachtung der Ausgangssituation und der Einzelfallentwicklung werden Muster herausgearbeitet, die den Zusammenhang zwischen Prädiktoren und dem Ergebnis erklären können. Nach der isolierten Extraktion werden diese Erkenntnisse im Fallvergleich gegenübergestellt. Ein solches Vorgehen wird als *Musterabgleich* („pattern-

matching“) bezeichnet (Bachiochi & Weiner 2002: 176).<sup>95</sup> Konkret werden die gewonnenen quantitativen Daten mittels deskriptiver statistischer Verfahren analysiert. Als Bezugssystem der Analyse wird das familiäre System gewählt, sprich ein einzelner Fall wird innerhalb der Systemkonstellation der fünf Brüder gegen denjenigen gemessen, der die jeweils höchste Merkmalsausprägung aufweist.<sup>96</sup> Für die Untersuchung der qualitativen Daten, sprich der Informationen, die der biografischen und betriebsbezogenen Befragung, der Erhebung der kritischen Lebensereignisse sowie den Interviews entstammen, kommt eine Inhaltsanalyse zur Anwendung (Mayring 1993; Bachiochi & Weiner 2002; Kohlbacher 2005).<sup>97</sup> Bei der Inhaltsanalyse handelt es sich um ein Verfahren, das sich im Grunde für die Analyse für alle Arten textlicher Daten eignet (Bachiochi & Weiner 2002: 168). Nach der Verdichtung der qualitativen Inhalte erfolgt eine Kategorisierung der selbigen. Dabei kann sich der Musterabgleich zum einen auf das Ergebnis, zum anderen auf die Bestimmungsfaktoren konzentrieren, wie es in dieser Arbeit mit Blick auf die Resilienz getan wird. In einer abschließenden Synthese werden die Ergebnisse der zweistufigen Analyse in den Kontext einer noch näher zu spezifizierenden Grundgesamtheit gesetzt. Für die Erklärung der sich abzeichnenden Muster erfolgt dann eine Rekursion auf die theoretische und empirische Literatur (Bachiochi & Weiner 2002: 176; Eisenhardt 1989: 533). An diesem Punkt geht es erstens darum, Forschungshypothesen für breiter angelegte Untersuchungen zu unternehmerischer Resilienz bereitzustellen und bei einzelnen Forschungsergebnissen eine partielle Generalisierung vorzunehmen.

#### 4.2.6 Zusammenfassung und Fallstudienprotokoll

Auf den letzten Seiten wurde eine Spezifikation des hier vorliegenden Fallstudiendesigns vorgenommen: angefangen bei der theoriebasierten Selektion des Samples über das eingesetzte Forschungsinstrumentarium, die Prozeduren der Erhebung und die Operationalisierung der Variablen bis hin zu den Methoden der Datenanalyse. Zusammengefasst wird dies in einem *Fallstudienprotokoll* (Yin

---

<sup>95</sup> Alternativ wäre auch eine zweite Herangehensweise in der fallstudienbezogenen Datenanalyse möglich: das „Explanation-Building“, welches in der „Grounded Theory“ (Alheit 1999) verwurzelt ist und durch einen iterativen Prozess gekennzeichnet ist, in dem theoretische Aussagen in einzelnen Fällen getestet, angepasst und dann in weiteren Fällen erneut getestet werden (Bachiochi & Weiner 2002: 176). Aufgrund des beabsichtigten simultanen Erhebungsdesigns in den Fünf-Brüder-Fallstudien ist dieser Ansatz für die vorliegende Arbeit ungeeignet.

<sup>96</sup> Erst in der Ergebnisdiskussion und der Entwicklung theoretischer Implikationen wird diese Prämisse aufgelöst und zusätzliche Informationen aus der Literatur werden mit einbezogen.

<sup>97</sup> Alternative Methoden der Analyse qualitativer Daten (Bachiochi & Weiner 2002: 169) wie etwa die Narration oder die hermeneutische Interpretation werden für den vorliegenden Kontext als weniger adäquat erachtet, wie bereits dargelegt wurde.

1981: 104ff). Auch im Rahmen einer multiplen Fallstudie gilt es, sich innerhalb der einzelnen Fälle an einer vor Erhebungsbeginn festgelegten Struktur zu orientieren (Yin 1981: 103).<sup>98</sup> Ein solches „Within-Case Design“ umfasst (1) die Themen, die in dem jeweiligen Fall untersucht werden sollen, (2) die Individuen und deren Rollen, die Informationen liefern, und (3) die Ebene(n), die in der Fallanalyse betrachtet werden. Tabelle 4.7 fasst diese Aspekte zusammen.

**Tabelle 4.7: Fallstudienprotokoll**

| <b>Fälle</b>    | <b>Untersuchungsvariablen</b>   | <b>Instrumente</b>  | <b>Informanten</b>   | <b>Untersuchte Ebenen</b>  | <b>Forscher</b>  |
|-----------------|---|---|--|--|--|
| B <sub>1</sub>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmerischer Erfolg</li> <li>▪ Stressoren (Risikokontext, kritische Lebensereignisse)</li> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz, mikrosoziales Netzwerk, Krisennetzwerk)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BIO</li> <li>▪ ERF</li> <li>▪ KLE</li> <li>▪ RS-int</li> <li>▪ RS-ext</li> <li>▪ GRA</li> <li>▪ INT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B<sub>1</sub></li> <li>▪ P<sub>1</sub></li> <li>▪ P<sub>2</sub></li> <li>▪ P<sub>31</sub></li> <li>▪ P<sub>32</sub></li> <li>▪ P<sub>4</sub></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> <li>▪ Organisationale Ebene</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> <li>▪ F<sub>b</sub></li> </ul> |
| B <sub>2</sub>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmerischer Erfolg</li> <li>▪ Stressoren (Risikokontext, kritische Lebensereignisse)</li> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz, mikrosoziales Netzwerk, Krisennetzwerk)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BIO</li> <li>▪ ERF</li> <li>▪ KLE</li> <li>▪ RS-int</li> <li>▪ RS-ext</li> <li>▪ GRA</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B<sub>2</sub></li> <li>▪ P<sub>1</sub></li> <li>▪ P<sub>2</sub></li> <li>▪ P<sub>31</sub></li> <li>▪ P<sub>32</sub></li> <li>▪ P<sub>4</sub></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> </ul>                          |
| B <sub>3</sub>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmerischer Erfolg</li> <li>▪ Stressoren (Risikokontext, kritische Lebensereignisse)</li> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz, mikrosoziales Netzwerk, Krisennetzwerk)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BIO</li> <li>▪ ERF</li> <li>▪ KLE</li> <li>▪ RS-int</li> <li>▪ RS-ext</li> <li>▪ GRA</li> <li>▪ INT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B<sub>3</sub></li> <li>▪ P<sub>1</sub></li> <li>▪ P<sub>2</sub></li> <li>▪ P<sub>31</sub></li> <li>▪ P<sub>32</sub></li> <li>▪ P<sub>4</sub></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> <li>▪ Organisationale Ebene</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> <li>▪ F<sub>b</sub></li> </ul> |
| B <sub>4</sub>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmerischer Erfolg</li> <li>▪ Stressoren (Risikokontext, kritische Lebensereignisse)</li> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz, mikrosoziales Netzwerk, Krisennetzwerk)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BIO</li> <li>▪ ERF</li> <li>▪ KLE</li> <li>▪ RS-int</li> <li>▪ RS-ext</li> <li>▪ GRA</li> <li>▪ INT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B<sub>4</sub></li> <li>▪ P<sub>1</sub></li> <li>▪ P<sub>2</sub></li> <li>▪ P<sub>31</sub></li> <li>▪ P<sub>32</sub></li> <li>▪ P<sub>4</sub></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> <li>▪ Organisationale Ebene</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> <li>▪ F<sub>b</sub></li> </ul> |
| B <sub>5</sub>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmerischer Erfolg</li> <li>▪ Stressoren (Risikokontext, kritische Lebensereignisse)</li> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz, mikrosoziales Netzwerk, Krisennetzwerk)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BIO</li> <li>▪ ERF</li> <li>▪ KLE</li> <li>▪ RS-int</li> <li>▪ RS-ext</li> <li>▪ GRA</li> <li>▪ INT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B<sub>5</sub></li> <li>▪ P<sub>1</sub></li> <li>▪ P<sub>2</sub></li> <li>▪ P<sub>31</sub></li> <li>▪ P<sub>32</sub></li> <li>▪ P<sub>4</sub></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> <li>▪ Organisationale Ebene</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> <li>▪ F<sub>b</sub></li> </ul> |
| P <sub>1</sub>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RS-int</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ P<sub>1</sub></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> </ul>                          |
| P <sub>2</sub>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RS-int</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ P<sub>2</sub></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> </ul>                          |
| P <sub>31</sub> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RS-int</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ P<sub>31</sub></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> </ul>                          |
| P <sub>32</sub> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RS-int</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ P<sub>32</sub></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> </ul>                          |
| P <sub>4</sub>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protektoren (Ego-Resilienz)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RS-int</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ P<sub>4</sub></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualebene</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F<sub>a</sub></li> </ul>                          |

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>98</sup> Dies bedeutet nicht, dass die einzelnen vorab definierten Punkte innerhalb des Designs der Einzelfälle festgeschrieben sind. Tatsächlich gelten Veränderungen im Forschungsdesign, etwa in der Analyseebene, als typisch für die Fallstudienforschung, da neue Informationen und Lernprozesse den Anstoß für Anpassungen des Erhebungsrahmens geben können (Yin 1981: 104).

Bei den im Fallstudienprotokoll aufgeführten Lebenspartnerinnen wurde ebenfalls eine Messung der Ego-Resilienz im Selbstbild vorgenommen. Diese Ergebnisse werden in die Diskussion der Fallstudienenergebnisse einfließen – zu einem Zeitpunkt, an dem die Thematik der Systemresilienz wieder aufgenommen wird.

### **4.3 Die Fallstudien der fünf Brüder**

Fünf unternehmerische Brüder, die alle multiplen Bedrohungen für einen nachhaltigen Erfolg als Unternehmer ausgesetzt waren, sind Gegenstand dieser Fallstudienforschung zu unternehmerischer Resilienz. Wie eben angedeutet wird zunächst vom familiären und geschäftlichen Kontext der fünf Brüder ausgegangen (Kapitel 4.3.1). Hier erfolgt eine erste Untersuchung der Risikofaktoren, welche sich aus der Entwicklungsgeschichte und dem geschäftlichen Umfeld ergeben. Im Anschluss werden die fünf Fälle beschrieben und einzeln analysiert (Kapitel 4.3.2). Der Fallvergleich schließt sich dann in Kapitel 4.4 an. An dieser Stelle findet die explanative Prüfung der Initialhypothesen statt.

#### **4.3.1 Ausgangssituation und Kontext**

Risiko- und Schutzfaktoren entspringen nicht nur der Historie und Ressourcenausstattung des Individuums, sondern sind zu einem nicht unerheblichen Teil auf den jeweiligen Handlungskontext zurückzuführen. Um ein gemeinsames Verständnis für die beruflichen Entwicklungsverläufe der Brüder zu entwickeln, wird jetzt ein Blick auf deren Herkunftsfamilie gerichtet.

##### **4.3.1.1 Familiärer Kontext**

Das familiäre System lässt sich allgemein in eine Herkunftsfamilie und eine Gegenwartsfamilie (auch: Kernfamilie) einteilen – eine Klassifizierung, die mit dem Heidelberger Familientherapeuten Bert Hellinger in Verbindung gebracht wird (Grochowiak & Castella 2001: 33). Im vorliegenden Szenario bilden die Brüder selbst, deren Eltern und Großeltern die Herkunftsfamilie. Ihre Gegenwartsfamilien werden durch vorhandene Lebenspartnerinnen und Kinder repräsentiert. Familiäre Dynamiken dürften auch einen Einfluss auf die unternehmerische Entwicklung der Brüder ausgeübt haben (und weiter ausüben), denn auf der einen Seite sind familiäre Rahmenbedingungen für die individuelle Ausstattung an Schutzfaktoren und die Ausbildung resilienter Verhaltensweisen im Laufe der Entwicklung von hoher Relevanz (Kapitel 3.1), auf der anderen Seite kann auch Entrepreneurship als biografischer

Prozess gesehen werden, der in der Vergangenheit des Einzelnen verwurzelt ist und neben Identitätsaspekten auch maßgeblich durch entwicklungsbezogene Faktoren beeinflusst wird (Kontos 2003). Eine dezidierte Untersuchung systemischer Familiendynamiken würde den Rahmen der Forschungsarbeit zwar sprengen, dennoch wird die Thematik in der späteren Ergebnisdiskussion nicht außer Acht gelassen (Kapitel 4.4). Das Gleiche gilt für weitere familiäre Entrepreneurship-Determinanten, die schon eine höhere Durchdringung in der Forschung erfahren haben, als dies bei mikrosozialen Systemdynamiken der Fall ist. Dazu zählen etwa die Vorbildfunktion, die von selbständigen Eltern oder anderen Rollenmodellen im Familienkreis ausgeht, sowie der intergenerationale Transfer von Humankapital (Lindquist et al. 2012). Die hier vorgenommene Erhebung innerhalb der biografischen Befragung ergibt, dass es in der betrachteten Familie ein solches übergreifendes Rollenmodell für alle fünf Brüder nicht gibt. Lediglich B<sub>3</sub> benennt ein Familienmitglied, nämlich den Großvater mütterlicherseits, als Vorbild; dieser habe als Kaufmann mit Waren aus der Stadt gehandelt, welche er nach Angaben von B<sub>2</sub> auf einem Esel in die Heimatstadt „importierte“ (BIO-B<sub>3</sub>; VAL-B<sub>2</sub>).

In dieser süditalienischen Kleinstadt hat die betrachtete Familie ihre Ursprünge. Alle fünf Brüder sind dort geboren und haben ihre Kindheit und zumindest einen Teil ihrer Jugend dort verbracht. Heute zählt der Ort, gemeinsam mit der direkt angrenzenden Nachbargemeinde, rund 14.600 Einwohner. Die einheimische Bevölkerung ist, wie vormals, noch immer hauptsächlich in der Landwirtschaft, in der Metall- und Möbelherstellung und im Steinmetzhandwerk tätig. Letzteres war auch der Beruf des Vaters der fünf Brüder, während sich die Mutter um den Haushalt und die fünf Söhne kümmerte (VAL-B<sub>2</sub>; VAL-B<sub>3</sub>). Das berufliche Leben des Vaters weist eine geringe Konstanz auf: Sobald ihm etwas nicht mehr gepasst habe, hätte er sich einen neuen Job gesucht, erinnert sich B<sub>2</sub> (VAL-B<sub>2</sub>). Anfang der 1960er Jahre erfolgte auch der erste Arbeitsaufenthalt des Vaters in Deutschland, welcher jedoch nur wenige Monate währte (VAL-B<sub>1</sub>). Auch das spätere Migrationsverhalten des Familienvaters weist eine hohe Pendelintensität auf (VAL-B<sub>1</sub>; VAL-B<sub>2</sub>). Im Jahr 1986 starb der Vater der fünf Brüder an einem Krebsleiden (VAL-B<sub>2</sub>; VAL-B<sub>3</sub>). Der Jüngste der Brüder war zu diesem Zeitpunkt 19 Jahre alt (BIO-B<sub>5</sub>).

Was die Migrationsgeschichte der fünf Brüder angeht, so war es B<sub>1</sub>, der 1968 als Erster nach Deutschland auswanderte (BIO-B<sub>1</sub>). Etwa ein halbes Jahr später folgte der Vater gemeinsam mit dem zweitältesten Bruder B<sub>2</sub> (BIO-B<sub>2</sub>; VAL-B<sub>3</sub>). Der Vater allerdings kehrte nach wenigen Wochen in die Heimat zurück (VAL-B<sub>2</sub>) und die beiden Brüder lebten zunächst alleine in Deutschland, bis der Rest der Familie 1969 folgte (BIO-B<sub>3</sub>; BIO-B<sub>4</sub>; BIO-B<sub>5</sub>). Sechs Jahre lang verbrachte die Familie gemeinsam in der süddeutschen Region; im Jahr 1975 trennten sich die Wege und die Eltern traten, gemeinsam mit den beiden jüngeren Söhnen B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub>, die Remigration in die italienische Heimat an (BIO-B<sub>4</sub>; BIO-B<sub>5</sub>; VAL-B<sub>3</sub>). Die drei älteren Brüder verblieben, mehr oder weniger stetig (BIO-B<sub>1</sub>), in Deutschland, im Jahr 1978 kehrte auch der Zweitjüngste wieder zurück (BIO-B<sub>4</sub>). B<sub>5</sub> trat sechs Jahre später seine zweite und bis dato endgültige Emigration nach Deutschland an (BIO-B<sub>5</sub>).

Vor dem Hintergrund dieser starken familiären Migrationsdynamiken ist es unwahrscheinlich, dass dies keinen Einfluss auf die Entwicklung der Heranwachsenden hatte. Nur B<sub>1</sub> war volljährig, als er migrationsbedingt auf die Präsenz der Eltern verzichtete. Die Trennung von den Eltern erfolgte für B<sub>2</sub> im Alter von 14 Jahren. Auch die Entwicklung der drei jüngeren Brüder ist immer wieder durch längere Absenzen mindestens eines Elternteils geprägt.

In der Wahlheimat angekommen widmeten die drei älteren Brüder ihre Energien zunächst der materiellen Absicherung und dem beruflichen Vorankommen. Eine deutsche Schule wurde von B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub> und B<sub>3</sub> nicht besucht (BIO-B<sub>1</sub>; BIO-B<sub>2</sub>; BIO-B<sub>3</sub>). Die Pflichtschulzeit haben nur die beiden jüngeren Brüder erfüllt; sie verbrachten auch einige Schuljahre an deutschen Volksschulen (BIO-B<sub>4</sub>; BIO-B<sub>5</sub>). Über einen Schulabschluss (einer italienischen Hauptschule) verfügt allerdings nur B<sub>5</sub>. Damit variiert der Bildungsgrad zwischen den Fällen zwar, doch insgesamt kann das formelle Bildungsniveau aller fünf Brüder als sehr niedrig erachtet werden. Nicht zuletzt, da auch keiner der Brüder über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügt und niemand ein weiterführendes Bildungsangebot in Anspruch nahm. Einen ebenso geringen Stellenwert wie die Bildungsinstitutionen nahm die Kirche im Leben der Brü-



der ein. Zwar sind alle mit dem katholischen Glauben aufgewachsen, jedoch praktiziert heute keiner der Probanden die Religion (BIO<sub>1-5</sub>).<sup>99</sup>

Aufgewachsen sind die fünf Brüder mit einer regionalen Sprachvariation des Italienischen. Fern dem italienischen Heimatland hingegen entwickelte sich mit den Jahren zunehmend das Deutsche als zentrale Kommunikationssprache, nicht zuletzt aufgrund der berufsbedingten Interaktion mit deutschsprachigen Kunden und der Tatsache, dass drei der Brüder (B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>) eine Ehe mit deutschen Frauen (P<sub>2</sub>, P<sub>31</sub>, P<sub>32</sub>, P<sub>4</sub>) eingingen. Alle fünf sprechen heute ein verständliches Deutsch, welches, wie in den Interview-Transkripten erkennbar ist, in unterschiedlichem Maße vom Hochdeutschen abweicht. Damit existieren zwar in Bezug auf die Sprachkompetenz Unterschiede zwischen den Brüdern, jedoch können sie in keinem der Fälle per se als Hürde für die Ausübung der unternehmerischen Tätigkeit erachtet werden, insbesondere vor dem Hintergrund, dass in der italienischen Speisegastronomie eine ethnische Färbung der deutschen Sprache von den Kunden nicht negativ aufgenommen werden dürfte. Zum Zeitpunkt der Gründung allerdings könnten fehlende Deutschkenntnisse, insbesondere in der Schriftsprache, durchaus ein Problem dargestellt haben. Hier sei nur an die Vielzahl an bürokratischen und administrativen Prozessen erinnert, die mit der Initiierung und Führung eines Unternehmens verbunden sind. Kondensiert man die Einblicke in die Entwicklung der Brüder innerhalb der Herkunftsfamilie, ergeben sich, bezugnehmend auf die Erkenntnisse aus der psychologischen Resilienzforschung sowie der betrieblichen Erfolgsforschung, folgende Risikofaktoren für die persönliche Entwicklung und das unternehmerische Tun:

**Tabelle 4.8: Herkunfts- und entwicklungsbezogene Risikofaktoren bis zu den Gründungszeitpunkten**

|  | <b>B<sub>1</sub></b> | <b>B<sub>2</sub></b> | <b>B<sub>3</sub></b> | <b>B<sub>4</sub></b> | <b>B<sub>5</sub></b> |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Geringe Schulbildung der Mutter                      | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| Vater in manueller bzw. ungelernter Arbeit tätig     | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| Mehr als drei Kinder im Haushalt                     | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| Geringer sozioökonomischer Status der Familie        | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| Längere Absenz mind. eines Elternteils in der Jugend | 0                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| Eigener Migrationsstatus                             | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| Fehlender Bildungsabschluss                          | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 0                    |
| Mangelnde (schriftliche) Deutschkenntnisse           | 1                    | 1                    | 1                    | 0                    | 0                    |
| <b>Summe:</b>  | <b>7</b>             | <b>8</b>             | <b>8</b>             | <b>7</b>             | <b>6</b>             |

Quelle: Eigene Darstellung; (1 = „trifft zu“, 0 = „trifft nicht zu“)

<sup>99</sup> Ein entsprechend protektive Wirkung (Kapitel 3.1) auf die individuelle Entwicklung kann hier demnach außer Acht gelassen werden.

Aus Tabelle 4.8 ist ersichtlich, dass die Brüder im Zuge ihrer Entwicklung bis hin zum Eintritt in die Selbständigkeit alle einem hohen Risikolevel ausgesetzt waren. Interessanterweise weist B<sub>5</sub> in dem kumulativen Modell die geringste Risikoausstattung auf, was primär auf ein besseres Abschneiden im formalen Humankapital begründet liegt.

Das familiäre System ist natürlich nicht nur der Ursprung von risikoerhöhenden Faktoren, sondern kann auch eine protektive Wirkung auf das individuelle Dasein entfalten. Rein die Absenz von Risikofaktoren wirkt sich dabei nicht zwangsläufig protegierend aus (Kapitel 3.1). Beispielhaft sei hier die formale Bildung genannt. Während ein schwacher Bildungshintergrund zwar als Risikofaktor für die individuelle Entwicklung anzusehen ist (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009), ist dessen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg bei weitem nicht eindeutig (Davidsson & Honig 2003; Fossen & Büttner 2013). Alle fünf Brüder verfügen bis zum Gründungszeitpunkt über vergleichbare familiäre und ethnische Ressourcen, sprich solche, die sich aus der Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe ergeben (Oliveira 2007). Im Grunde stehen den Brüdern damit aus der Familien- und Entwicklungsperspektive die gleichen Protektoren zur Verfügung, doch unterscheidet sich B<sub>2</sub> von seinen Brüdern dahingehend, dass er in seinem Leben kein berufliches Rollenmodell hatte (BIO-B<sub>2</sub>: 17). Die vier anderen Männer hingegen benannten unternehmerische Vorbilder, an denen sie sich in ihrem beruflichen Werdegang orientierten. Insgesamt ergibt sich bezüglich der Protektoren das folgende Bild:

**Tabelle 4.9: Herkunfts- und entwicklungsbezogene Protektoren bis zu den Gründungszeitpunkten**

|                          | <b>B<sub>1</sub></b> | <b>B<sub>2</sub></b> | <b>B<sub>3</sub></b> | <b>B<sub>4</sub></b> | <b>B<sub>5</sub></b> |
|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Familiäre Ressourcen     | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| Berufliches Rollenmodell | 1                    | 0                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| Ethnische Ressourcen     | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| <b>Summe:</b>            | <b>3</b>             | <b>2</b>             | <b>3</b>             | <b>3</b>             | <b>3</b>             |

Quelle: Eigene Darstellung; (1 = „trifft zu“, 0 = „trifft nicht zu“)

Bislang wurde die betriebliche Perspektive noch komplett ausgeblendet, was sich mit dem folgenden Kapitel ändert. Dieses setzt sich mit dem geschäftlichen Kontext der von den Brüdern gegründeten Betriebe auseinander, die sich allesamt im Bereich der Gastronomie und Hotellerie bewegen bzw. bewegten.

#### 4.3.1.2 Geschäftlicher Kontext

Der Erste, der einen gastronomischen Betrieb gründete, war B<sub>2</sub>. Im Jahr 1972 übernahm er siebzehnjährig gemeinsam mit einem Geschäftskollegen ein Gasthaus. Die Unternehmung scheiterte allerdings bereits nach wenigen Monaten und B<sub>2</sub> verfolgte fortan keine weiteren Versuche als Selbständiger mehr. Im Nachhinein bezeichnet sich B<sub>2</sub> als zu wenig reif für eine solche Unternehmung (BIO-B<sub>2</sub>). Einen ernsthafteren und, wie sich herausstellen sollte, nachhaltigeren Versuch unternahm B<sub>3</sub> als zweiter in der Familie. Im Alter von 25 Jahren eröffnete er ein italienisches Speiselokal, welches er mit seiner Ehefrau P<sub>31</sub> zehn Jahre lang betrieb. In diesem Restaurant war es auch, wo B<sub>1</sub> 1983 seine ersten Berufserfahrungen in der Gastronomie sammelte. Bereits wenige Monate später eröffnete er gemeinsam mit P<sub>1</sub> in einem Ort ähnlicher Größe rund 15 Kilometer entfernt einen eigenen Betrieb. Bevor B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> selbst in die berufliche Selbständigkeit einstiegen, sammelten beide spezifische Branchenerfahrungen, u.a. in den Betrieben ihrer älteren Brüder. Noch in der italienischen Heimat arbeitete B<sub>4</sub> mit 14 Jahren in einer Eisdiele als Aushilfe; ab 1980 dann war er in den Betrieben von B<sub>1</sub> und B<sub>3</sub> beschäftigt<sup>100</sup>, bevor er sich 1986 mit 24 als Gastronom selbständig machte. Von 1984 bis 1990 arbeitete auch B<sub>5</sub> abwechselnd für die drei bereits selbständigen Brüder B<sub>1</sub>, B<sub>3</sub> und B<sub>4</sub>. Zwei Jahre später, im Alter von 25 Jahren, erfolgte seine erste Betriebseröffnung.

**Tabelle 4.10: Fallübersicht betriebsbezogene Aspekte**

|                         | <b>B<sub>1</sub></b>          | <b>B<sub>2</sub></b>           | <b>B<sub>3</sub></b>                     | <b>B<sub>4</sub></b>          | <b>B<sub>5</sub></b>           |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--|-------------------------------|--------------------------------|
| 1. Gründung             | G <sub>11</sub><br>1983-1987  | G <sub>21</sub><br>1971        | G <sub>31</sub><br>1982-1992             | G <sub>41</sub><br>1986-1998  | G <sub>51</sub><br>1992-1997   |
| <i>Schließungsgrund</i> | <i>Standortwechsel</i>        | <i>Fehlende Profitabilität</i> | <i>Standortwechsel</i>                   | <i>Standortwechsel</i>        | <i>Fehlende Profitabilität</i> |
| 2. Gründung             | G <sub>12</sub><br>1987-heute | -                              | G <sub>32</sub><br>1985-1986             | G <sub>42</sub><br>1998-heute | G <sub>52</sub><br>1997-2000   |
| <i>Schließungsgrund</i> | -                             | -                              | <i>Betriebsübergabe an B<sub>4</sub></i> | -                             | <i>Fehlende Profitabilität</i> |
| 3. Gründung             | -                             | -                              | G <sub>33</sub><br>1992-1993             | -                             | G <sub>53</sub><br>2000-2002   |
| <i>Schließungsgrund</i> | -                             | -                              | <i>Personalproblematik</i>               | -                             | <i>Fehlende Profitabilität</i> |
| 4. Gründung             | -                             | -                              | G <sub>34</sub><br>1992-2001             | -                             | G <sub>54</sub><br>2000-2009   |
| <i>Schließungsgrund</i> | -                             | -                              | <i>Persönliche Gründe</i>                | -                             | <i>Persönliche Gründe</i>      |
| 5. Gründung             | -                             | -                              | G <sub>35</sub><br>1997-2006             | -                             | -                              |
| <i>Schließungsgrund</i> | -                             | -                              | <i>Erfolgreicher Verkauf</i>             | -                             | -                              |
| 6. Gründung             | -                             | -                              | G <sub>36</sub><br>2005-heute            | -                             | -                              |

Quelle: Eigene Erhebung (2011)

<sup>100</sup> B<sub>3</sub> zweifelt eine Aktivität von B<sub>4</sub> für den älteren Bruder B<sub>1</sub> an (VAL-B<sub>3</sub>).

Zur Identifikation der einzelnen Betriebe werden diese im Weiteren mit dem Kürzel „G“ für „Gastronomiebetrieb“, der dem Initiator entsprechenden Ziffer sowie einer weiteren, die die zeitliche Reihenfolge der Gründung widerspiegelt, konnotiert. Handelt es sich beispielsweise um den zweiten gastronomischen Betrieb von B<sub>5</sub>, so wird die Notation G<sub>52</sub> angeführt.

In Tabelle 4.10 lässt sich bereits ein deutlicher Unterschied in der Frequenz der Unternehmensgründungen erkennen. Die meisten Gründungen hat B<sub>3</sub>, gefolgt von B<sub>5</sub>, vorgenommen. B<sub>1</sub> und B<sub>4</sub> haben jeweils zwei Restaurants gegründet. B<sub>2</sub> hat wenige Monate einen Betrieb geleitet. Bei allen von den Brüdern gegründeten oder übernommenen Organisationen handelt es sich um kleine, inhabergeführte Betriebe, was typisch ist für diesen Wirtschaftszweig: Insgesamt haben 99,1 Prozent aller Unternehmen in der Gastronomiebranche einen Umsatz von weniger als 2,5 Millionen Euro pro Jahr. Die wenigen mittleren und größeren Unternehmen, die auf dem Markt existieren, sind aber für 27 Prozent des Branchenumsatzes verantwortlich. Ein durchschnittlicher Gastronomiebetrieb erwirtschaftet einen Umsatz von 200.000 Euro pro Jahr, hat sechs Angestellte und eine Umsatzrendite von -1,8 Prozent (FERI 2011)<sup>101</sup>. Warum die Rendite im Schnitt negativ ist, werden die sich anschließenden Ausführungen deutlich machen.

#### 4.3.1.2.1 *Geschäftsbezogene Risikofaktoren*

Die negative Rendite spiegelt den Ruf der Gastronomiebranche wider: Sie ist für ihr raues Klima berüchtigt. Gerade die Entwicklungen in den letzten Jahren, haben insbesondere die Speisegastronomie zu keinem einfachen Pflaster für Gründer (und nicht zuletzt auch für scheinbar etablierte Unternehmer) gemacht, was sich in einer weit überdurchschnittlichen Insolvenzquote von 2,4 Prozent widerspiegelt, die u.a. auf den hohen Saturierungsgrad des Marktes zurückzuführen ist: „Wegen der dauerhaft schrumpfenden Nachfrage ist die Branche als außergewöhnlich wachstumsschwach einzustufen. (...) Die Umsatzausweitung in der Branche wird ausschließlich durch Preiserhöhungen gespeist.“ (FERI 2011: 2). Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (Dehoga) vermeldet von 2001 bis 2011 einen kontinuierlichen Umsatzrückgang; in den ersten drei Quartalen des Jahres 2011 etwa wurden 32.550 neue Gastronomiebetriebe eröffnet, während 38.650 stillgelegt wurden (Dehoga 2011). Eine

---

<sup>101</sup> Die Daten beziehen sich auf das Jahr 2010.

Veränderung der Situation ist nicht in Sicht (Sudhoff 2012: 2). Dementsprechend verwundert es nicht, dass sich die Gastronomiebranche in Ratingverfahren, in denen alle existierenden Wirtschaftszweige einer Risikobewertung unterzogen werden, in einer hohen Risikoklasse wiederfindet: Auf einer zehnstufigen Ratingskala<sup>102</sup> bewegte sich der gastronomische Sektor im Jahr 2011 auf der zweithöchsten Risikostufe (E), während sich etwa die Gesamtwirtschaft zu diesem Zeitpunkt auf dem sechsten Rang (C) hielt (FERI 2011).

Als Ursachen für das schlechte Abschneiden der Gastronomiebranche kommen verschiedene Aspekte in Betracht, die sowohl inner- als auch außerhalb der betrieblichen Strukturen begründet liegen. Analog zu Moogs (2004) Unterteilung in interne und externe Erfolgsfaktoren einer Organisation wird daher eine entsprechende Klassifizierung von Risikofaktoren für gastronomische Betriebe vorgenommen (Tabelle 4.11).

**Tabelle 4.11: Geschäftsbezogene Risikofaktoren in der Gastronomiebranche**

| <b>Externe Risikofaktoren</b>   | <b>Interne Risikofaktoren</b>  |
|---|--|
| <u>Umweltbezogene Risikofaktoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wettbewerbsintensität</li> <li>▪ Konjunkturanfälligkeit</li> <li>▪ Saisonale und wetterbedingte Schwankungen</li> <li>▪ Gesetzliche Auflagen, bürokratischer Aufwand</li> </ul> <u>Nachfragebezogene Risikofaktoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertewandel der Konsumenten</li> <li>▪ Verhandlungsmacht der Kunden</li> <li>▪ Preissensibilität, geringe Wechselkosten</li> </ul> | <u>Betriebliche Risikofaktoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapitalausstattung</li> <li>▪ Kostenstruktur, geringe Gewinnmargen</li> <li>▪ Rekrutierung von Personal, Personalabhängigkeit</li> <li>▪ Standortabhängigkeit</li> </ul> <u>Personale Risikofaktoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humankapitalausstattung</li> <li>▪ Zugang zu Finanzkapital</li> <li>▪ Gesundheitliche Belastung</li> </ul> |

Quelle: Eigene Darstellung

Bei den *externen Risikofaktoren* spielt erstens ein intensiver Wettbewerb auf Seiten der Anbieter eine Rolle (Dehoga 2011; FERI 2011; Fertala 2005). Dieser äußert sich speziell in einer starken Konkurrenzsituation auf lokaler Ebene. Zieht man die von Porter (1979) definierten fünf Kräfte heran, die auf den Wettbewerb und die Profitabilität einer Branche wirken, sind es besonders (1) der starke interne Wettbewerb, (2) die hohe Verhandlungsmacht der Kunden, (3) eine mittlere bis hohe Gefahr durch Markteintritte und (4) eine mittlere Gefahr durch Substitute, die die Gastronomie prägen.<sup>103</sup> Der schon vormals sehr starke brancheninterne Wettbewerb wurde in den letzten Jahren durch den Vormarsch

<sup>102</sup> Die Skala weist folgende Stufen auf: AAA, AA, A, B+, B, C, D, D-, E, E-.

<sup>103</sup> Der fünften Kraft, der Verhandlungsmacht der Zulieferer, kommt in diesem Kontext eine geringere Rolle zu, da in den meisten Fällen auch im Bereich des Großhandels ein starker Wettbewerb vorherrscht, kaum Abhängigkeiten vorhanden sind und die Wechselkosten für Gastronomen gering sind. Diese Annahme dürfte für das Gros der Betriebe, mit Ausnahme von Franchise- und Systemunternehmen, zutreffen.

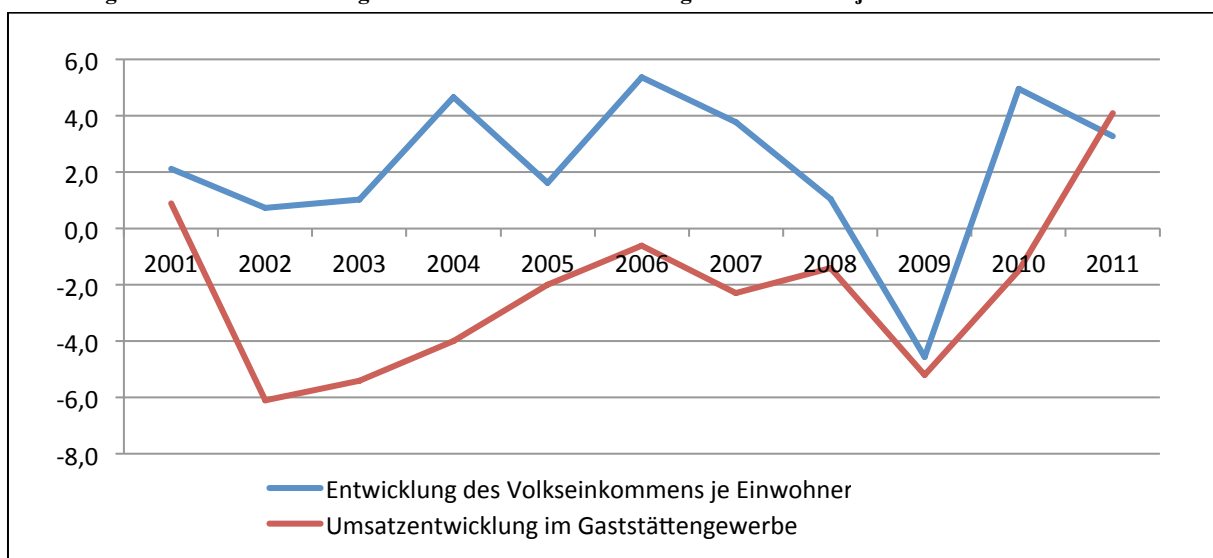
der Systemgastronomie weiter intensiviert.<sup>104</sup> Gastronomieketten mit innovativen Geschäftskonzepten, wie sie beispielsweise von Starbucks, Vapiano oder Nordsee verfolgt werden, können sich verstärkt auf dem Markt durchsetzen (Sudhoff 2012; FERI 2011; Dehoga 2011). Diese Entwicklung unterwirft die Branche einem inneren Strukturwandel und bringt gerade kleinere Gastronomiebetriebe in die Bredouille, da diese mit weniger Kostendegressionseffekten und einer geringeren Markenstärke um ein konstant bleibendes Budget der Verbraucher konkurrieren. Die Expansion systemgastronomischer Organisationen und die damit einhergehende Verdrängung inhabergeführter Kleinbetriebe gehen maßgeblich auf einen Wertewandel bei den Konsumenten zurück, bei denen sich eine fortschreitende Preissensibilität mit einem gestiegenen Qualitätsanspruch (z.B. Verwendung von Bio-Produkten) paart (Dehoga 2011: 17). Die Verhandlungsmacht der Kunden ist in der Gastronomie als äußerst hoch einzustufen und hat sich in jüngster Zeit durch die gesteigerte Transparenz aufgrund von Bewertungsportalen im Internet weiter erhöht. Was die dritte erwähnte Wettbewerbskraft anbelangt, die Gefahr durch Markteintritte, so kann konstatiert werden, dass es sich hierbei um eine konstante „Bedrohung“ handelt, was auf die für die Gastronomie typischen niedrigen Markteintrittsbarrieren zurückzuführen ist. Trotz geringer formeller Anforderungen an das Humankapital der Gründer existieren doch Barrieren, was die finanziellen Investitionen angeht, denn gerade das Substanzkapital (z.B. Küchenausstattung, Mobiliar) muss von Beginn an bereitgestellt werden. Daher ist die Gefahr durch Neuzugänge auf dem Markt als mittel bis hoch einzustufen. Zuletzt ist noch die Gefahr durch Substitute anzuführen, die gerade für die Speisegastronomie durchaus von Relevanz ist. In wirtschaftlichen Krisenzeiten, so das Ergebnis einer Befragung von 3.000 Verbrauchern durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, schränken sich 42 Prozent der Konsumenten bei Restaurantbesuchen stark ein (Ernst & Young 2008: 5). Damit verzichten die Verbraucher eher auf Ausgaben für gastronomische Dienste als auf Kleidung (40 Prozent) oder Urlaub (38 Prozent). Für die Versorgung mit Speisen und Getränken gibt es eine Reihe kostengünstigerer Alternativen (z.B. Supermärkte, Bäckereien), die sich allerdings eines vergleichbaren Erlebnischarakters erwehren, weshalb die Gefahr durch Substitute als mittel eingestuft wird.

---

<sup>104</sup> Zur Systemgastronomie zählen Betriebe, die einer einheitlichen Organisation unterstehen und einen identischen Marktauftritt (z.B. Marke, Leistungsangebot) wählen. Im Kontrast dazu steht die Individualgastronomie, bei der sich die verschiedenen Betriebe, auch im Falle eines Inhabers, voneinander unterscheiden (Ranzinger 2000: 7).

Die Ausführungen zu den Wettbewerbskräften dürften insbesondere auch die starke Abhängigkeit der Gastronomie vom privaten Konsum verdeutlicht haben, was letzten Endes auch die hohe Konjunkturanfälligkeit der Branche erklärt. Diese Tendenz gewinnt zusätzlich an Brisanz, wenn man bedenkt, dass die Branchenentwicklung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur hinterherhinkt (Abbildung 4.6). Nach der New Economy-Krise um das Jahr 2001 etwa dauerte es gut sechs Jahre, bis sich die Gastronomiebranche von dem Konjunktureinbruch erholt hatte, während das Volkseinkommen bereits nach zweieinhalb Jahren wieder auf dem Niveau vor der Krise angelangt war (Dehoga 2011).

**Abbildung 4.6: Umsatzentwicklung Gastronomie und Entwicklung der Gesamtkonjunktur**



Quelle: Dehoga (2011)

Abhängig von der Art des Gastgewerbes kommen zu den konjunkturellen Gefahren auch saisonale Schwankungen und wetterbedingte Dependenz hinzu. Besonders für Organisationen, deren Umsatz maßgeblich im Außenbereich erwirtschaftet wird, kann etwa ein niederschlagsreicher Sommer eine Existenzgefährdung darstellen. Des Weiteren wird die Risikoexposition eines Betriebs nicht nur durch die konjunkturelle und saisonale Entwicklung bestimmt, auch kulturelle und institutionelle Strukturen im unternehmerischen Ökosystem spielen eine Rolle. Moderierend wirken auch die institutionellen Rahmenbedingungen in Form von Gesetzen und Auflagen, die einen hohen bürokratischen Aufwand für Gastronomen bedeuten, und dies nicht nur zum Zeitpunkt der Gründung (z.B. Konzessionen, Lebensmittelkontrollen). Maßgebliche Anforderungen sind u.a. in der Gewerbeordnung (GewO), dem

Gaststättengesetz (GastG) und der Verordnung über den Betrieb von Gaststätten (GastVO) festgeschrieben.<sup>105</sup>

Zu den in der Industrie und im Umfeld verankerten Aspekten kommen *interne Risikofaktoren* personenbezogener und betrieblicher Art hinzu. Bei Letzteren sind speziell die Kostenstruktur und der damit verbundene eingeschränkte finanzielle Spielraum eines Gastronomiebetriebs aufzuführen. Im Schnitt verbrauche ein Restaurant ein Drittel der Einnahmen für den Wareneinsatz, ein weiteres Drittel für die Personalausgaben,<sup>106</sup> so die Unternehmensberatung Sudhoff (2012: 2), womit nur ein Drittel der Umsatzerlöse verbleibe, um die weiteren Kosten (z.B. Miete, Administration, Energie, Reparaturen) zu decken und einen Überschuss zu erwirtschaften. Aufgrund der Preissensibilität der Kunden können gestiegene Kosten nur bedingt durch Preiserhöhungen weitergegeben werden. Hinzu kommt eine starke Standortabhängigkeit (Ranzinger 2000: 85ff). Man denke nur an mehr oder weniger marginale Veränderungen, die sich im unternehmerischen Raum vollziehen (z.B. der Bau einer Umgehungsstraße, die Verlegung eines benachbarten Firmensitzes), die jeweils das finanzielle Aus für ein Gastgewerbe bedeuten können. Gemeinsam mit dem Standort darf das Personal zu den zentralen Bestimmungsfaktoren von Risiko und Erfolg eines gastronomischen Betriebs gezählt werden. Gerade das Personalmanagement kristallisiert sich in der Realität oftmals als kritischer Erfolgsfaktor heraus, denn auf der einen Seite stehen eine hohe Personalintensität des Geschäfts und der große Einfluss des Personals auf das Qualitätserleben der Kunden und auf der anderen Seite sehen sich Gastronomen der Schwierigkeit gegenüber, hierfür adäquates Personal zu finden. Die Arbeitsplatzunsicherheit, eine vergleichsweise geringe Entlohnung und Arbeitszeiten, in denen das Gros der arbeitenden Bevölkerung Freizeit hat, macht die Hotellerie und Gastronomie nicht zu den beliebtesten Branchen bei Arbeitnehmern (FAZ 2013).

Neben den betrieblichen Risikofaktoren ergeben sich, nicht zuletzt aus den Branchenspezifika heraus, auch auf der individuellen Ebene risikoerhöhende Bedingungen. Die geringen Marktzugangsbarrieren der Branche führen zwar zunächst zu einem vergleichsweise geringen Bedarf an Investitionen in das

---

<sup>105</sup> Nähere Informationen unter „Tipps für Existenzgründer im Gastgewerbe“, online: <http://www.abseits.de/existenzgruender.htm>.

<sup>106</sup> Ranzinger (2000: 77) spricht gar im Schnitt von Personalkosten zwischen 35 und 45 Prozent gemessen am Nettoumsatz.



Humankapital (Fertala 2005), was den Eintritt in die Selbständigkeit erleichtert, doch kann sich diese Unterausstattung an anderer Stelle rächen. Eine geringe formale Qualifikation und fehlende Branchenkenntnisse des Gastronomen „in spe“ wirken sich, gemeinsam mit dem schlechten Branchenrating, mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auf die Kreditvergabe aus. Eine Fremdkapitalfinanzierung wird dadurch erheblich erschwert, sprich die personale Finanzkapitalausstattung bzw. der Zugang zu entsprechenden Ressourcen ist für die Realisierung des Gründungsvorhabens und für den Ausgleich von Liquiditätsengpässen im Laufe der unternehmerischen Tätigkeit von großer Bedeutung. Einen weiteren Risikofaktor auf personaler Seite stellt die gesundheitliche Belastung für den Einzelnen dar. Hier ist es insbesondere das „ständige Stehen“, das als Stressor empfunden wird, so eine Untersuchung deutscher und türkischer Gastwirte im Auftrag der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) (Taşkan-Karamürsel et al. 2007: 3). Diese Studie gibt auch einen Hinweis auf einen Zusammenhang zwischen der individuellen Humankapitalausstattung, der Gestaltung betrieblicher Öffnungszeiten und dem gesundheitlichen Zustand der Gastronomen: Eine geringere fachliche und berufliche Qualifikation geht hier mit unregelmäßigeren Ruhezeiten einher und äußert sich in einer höheren subjektiv empfundenen Stressbelastung (Taşkan-Karamürsel et al. 2007: 7f).<sup>107</sup>

Aus dem geschäftlichen Kontext der Gastronomiebranche resultieren nun für den unternehmerischen Erfolg der fünf Brüder die folgenden risikoerhöhenden Faktoren (Tabelle 4.12). Es ist direkt ersichtlich, dass aufgrund der Ähnlichkeit der Betriebe alle in etwa gleichermaßen umwelt-, nachfrage- und betriebsbezogenen Risiken ausgesetzt sind. Lediglich in der personalen Dimension treten Varianzen auf. Bei den jüngeren Brüdern B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> ergibt sich zum Gründungszeitpunkt ein Vorteil im Zugang zu Finanz- und Humankapitalressourcen, da sie die Möglichkeit haben, erstens auf einen bereits aufgebauten Kapitalstock – materieller und immaterieller Art – von B<sub>1</sub> und B<sub>3</sub> zurückzugreifen, zweitens bei der eigenen Kreditanfrage auf die seit mehreren Jahren erfolgreichen Betriebe G<sub>11</sub> und G<sub>31</sub> ihrer Brüder verweisen zu können und sie drittens über mehrere Jahre Branchenerfahrung verfügen.

---

<sup>107</sup> Bei türkischen Gastronomen ist diese Stressbelastung höher als bei ihren deutschen Pendants, die über einen Qualifikationsvorteil verfügen (Taşkan-Karamürsel et al. 2007: 7; Leicht et al. 2006: 5). Auch die stärkere Unterstützung aus dem sozialen Netzwerk, die ethnischen Ressourcen, stellen hier keinen Puffer für die türkischstämmigen Unternehmer dar (Taşkan-Karamürsel et al. 2007: 6).

**Tabelle 4.12: Geschäftsbezogene Risikofaktoren zum Gründungszeitpunkt**

|   | <b>B<sub>1</sub></b> | <b>B<sub>2</sub></b> | <b>B<sub>3</sub></b> | <b>B<sub>4</sub></b> | <b>B<sub>5</sub></b> |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <u>Umweltbezogene Risikofaktoren:</u>             |                      |                      |                      |                      |                      |
| ▪ Wettbewerbsintensität                           | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| ▪ Konjunkturanfälligkeit                          | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| ▪ Saisonale und wetterbedingte Schwankungen       | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| ▪ Gesetzliche Auflagen, bürokratischer Aufwand    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| <u>Nachfragebezogene Risikofaktoren:</u>          |                      |                      |                      |                      |                      |
| ▪ Wertewandel der Konsumenten                     | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| ▪ Verhandlungsmacht der Kunden                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| ▪ Preissensibilität, geringe Wechselkosten        | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| <u>Betriebliche Risikofaktoren:</u>               |                      |                      |                      |                      |                      |
| ▪ Kapitalausstattung                              | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| ▪ Kostenstruktur, geringe Gewinnmargen            | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| ▪ Rekrutierung von Personal, Personalabhängigkeit | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| ▪ Standortabhängigkeit                            | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| <u>Personale Risikofaktoren:</u>                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| ▪ Humankapitalausstattung                         | 1                    | 1                    | 1                    | 0                    | 0                    |
| ▪ Zugang zu Finanzkapital                         | 1                    | 1                    | 1                    | 0                    | 0                    |
| ▪ Gesundheitliche Belastung                       | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1                    |
| <b>Summe:</b>                                     | <b>14</b>            | <b>14</b>            | <b>14</b>            | <b>12</b>            | <b>12</b>            |

Quelle: Eigene Darstellung (1 = „trifft zu“, 0 = „trifft nicht zu“)

In der Summe sehen sich daher B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub> und B<sub>3</sub> jeweils zwei Risikofaktoren mehr gegenüber, als dies bei B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> der Fall ist.

#### 4.3.1.2.2 Geschäftsbezogene Schutzfaktoren

Analog zur Isolation geschäftsbezogener Risikofaktoren werden nun die protektiven Aspekte, die für die fünf Brüder zum jeweiligen Gründungszeitpunkt von Relevanz waren einer näheren Betrachtung unterzogen. Zur Erinnerung sei darauf hingewiesen, dass die reine Absenz eines Stressors nicht zwangsläufig über eine protektive Wirkung verfügt. Hingegen ergeben sich die protektiven Faktoren für unternehmerischen Erfolg aus der allgemeinen Erfolgsfaktorenforschung und einer entsprechenden industriespezifischen Anpassung.

**Tabelle 4.13: Geschäftsbezogene Schutzfaktoren in der Gastronomiebranche**

| <b>Externe Schutzfaktoren</b>  | <b>Interne Schutzfaktoren</b>  |
|--|--|
| <u>Umweltbezogene Schutzfaktoren:</u><br>▪ Lokale Infrastruktur, Nahversorgung<br>▪ Kulturelle Faktoren<br><u>Nachfragebezogene Schutzfaktoren:</u><br>▪ Psychologisches Bindungsverhalten | <u>Betriebliche Schutzfaktoren:</u><br>▪ Stammkundschaft<br>▪ Standortstrategie, Kooperationen<br>▪ Differenzierung, USP<br>▪ Nachhaltige Personalstrategie<br>▪ Diversifikation<br><u>Personale Schutzfaktoren:</u><br>▪ Spezifisches Humankapital<br>▪ Kulturelle Ressourcen<br>▪ Sozialkapitalausstattung (inkl. ethnisches Kapital, unternehmerisches Netzwerk)<br>▪ Ego-Resilienz |

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4.13 stellt hier einen ersten Vorschlag vor. Ob Schutzfaktoren sich tatsächlich auch in Krisenzeiten bewähren, wird – zumindest für einige – in der empirischen Untersuchung erörtert. Der Fokus der Fünf-Brüder-Fallstudien liegt aber primär auf der Untersuchung der personalen Ebene. Dennoch soll das vorgestellte Schema mit den Ergebnissen der Fallevaluierungen verknüpft werden, um auch Ableitungen für geschäftsbezogene Schutzfaktoren offerieren zu können.

Vor dem Hintergrund der obigen Diskussion zu den Stressoren im Gastronomiesektor dürfte es wenig verwundern, dass nur wenige *externe Schutzfaktoren* umwelt- und nachfragebezogener Art existent sind. Zu den Protektoren aus dem Umfeld einer Gaststätte zählen sicherlich zuvorderst deren Rolle in der Nahversorgung sowie deren Einbindung in eine lokale Infrastruktur. Ihre Legitimität zieht eine Gastwirtschaft allerdings nicht zwangsläufig aus einem tatsächlichen Versorgungsbedarf, auch gesellschaftliche und kulturelle Faktoren können von Belang sein. Selbst wenn ein Betrieb scheinbar keinen direkten „praktischen“ Nutzen in der Bereitstellung von Speisen und Getränken hat, so kann er doch als Plattform zur Erfüllung individueller und gesellschaftlicher Bedürfnisse (z.B. Geselligkeit, Vergnügen, sozialer Austausch) dienen. Mit Blick auf nachfragebezogene Protektoren lässt sich ein verhaltensbezogener Aspekt isolieren, der sich für Gastronomen als wertvolle Stellschraube in ihrer strategischen Ausrichtung herausstellt: die psychologische Bindungsfähigkeit von Menschen, die eng mit dem betrieblichen Protektor der Stammkundschaft verknüpft ist und damit mit Gästen, die eine Lokalität in einem bestimmten Zeitraum häufig frequentieren (Ranzinger 2000: 100). Zurückzuführen ist das Phänomen auf psychologische Bindungsursachen: Zufriedenheit mit der Leistung, persönliche Beziehungen oder schlicht und ergreifend die Macht der Gewohnheit (Homburg & Krohmer 2003: 425).

Die Stammkundschaft ist einer der *internen Schutzfaktoren*, die in der Gastronomie als Umsatzstabilisator und Protektor von Relevanz sind. Der Ausbau des existierenden Kundenstamms und die Erhöhung der Kundenloyalität sind besonders in reifen Märkten von unschätzbbarer Bedeutung für Erfolg und Wachstum eines Unternehmens (Homburg & Krohmer 2003: 423; Ranzinger 2000: 100). Aufgrund des weitestgehenden Fehlens vertraglicher, ökonomischer oder technischer Bindungsursachen im Gastronomiekontext sind es insbesondere die Kundenzufriedenheit und die persönlichen Beziehungen, die eine nachhaltige Kundenbindung bewirken können (Homburg & Krohmer 2003: 424f). Ähn-

liche Vorteile wie aus der Loyalität einzelner Gäste können sich auch aus Kooperationen mit benachbarten Firmen (z.B. Mittagessenangebote), Vereinen (z.B. Stammtische) oder überregionalen Partnern (z.B. Seminaraufenthalte) ergeben. Dieses Kooperationsmanagement ist eng mit der stark erfolgsrelevanten Standortstrategie verbunden.<sup>108</sup> Neben dem Kundenbeziehungsmanagement und der bedachten Auswahl des Standorts bedarf es einer klaren Differenzierungsstrategie, um sich in dem harten Wettbewerb behaupten zu können. Das Vorhandensein einer „Unique Selling Proposition“ (USP), eines einmaligen Nutzenversprechens an die Verbraucher, ist besonders in hart umkämpften Märkten unerlässlich. Hierzu können personelle Protektoren in Form von kulturellen Faktoren, sprich dem ethnischen Hintergrund, herangezogen werden, was im Gastgewerbe zu einem hohen Maße betrieben wird. Ob allerdings gerade mit dem erwähnten Strukturwandel und der Expansion neuer Geschäftsmodelle eine Strategie, die primär auf eine kulturelle Differenzierung baut, sich auch in Zukunft einträglich erweist, ist fraglich. Gerade im städtischen Raum, mit einer Überversorgung an gastronomischen Angeboten, bedarf es unlängst weiterer Unterscheidungscharakteristika. Aufgrund der starken Abhängigkeit von geeignetem Personal und der Personalintensität des Geschäfts an sich ist es die Personalstrategie, die als weiterer Protektor in riskanten Kontexten wirken kann. Die Mitarbeiterloyalität ist im Dienstleistungssektor sehr eng mit der Kundenzufriedenheit und der Loyalität der Gäste verknüpft (Homburg & Krohmer 2003: 842). Verlassen also Mitarbeiter den Betrieb, kann dies mit einer Abwanderung von Kunden (im schlechtesten Fall zur direkten Konkurrenz) einhergehen. Auch kann sich eine hohe Mitarbeiterfluktuation negativ auf die Reputation einer Gaststätte auswirken und die Rekrutierung von neuem Personal erschweren. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Knappheit auf dem Ausbildungsmarkt gibt es vereinzelte Initiativen, um Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren und zu binden. Ein solches Anreizsystem hat etwa die Schweizer Systemgastronomiekette Marché eingeführt, die ihren besten Lehrlingen einen gemeinsamen Dienstwagen zur Verfügung stellt (FAZ 2013). Als letzter Punkt innerhalb der betriebsbezogenen Protektoren sei die Diversifizierung des Leistungsangebots angeführt. Gerade aufgrund der Konjunkturanfälligkeit der Branche kann sich ein

---

<sup>108</sup> Für eine Diskussion der Standortfaktoren in der Gastronomie, vgl. Ranzinger (2000: 85ff).

breiterer Marktauftritt positiv auf den Erfolg auswirken (FERI 2011: 6; Woywode 1998), insbesondere wenn es sich um Bereiche mit einer höheren Stabilität oder größeren Gewinnmargen handelt.<sup>109</sup>

Bei den personenbezogenen Schutzfaktoren ist es das spezifische Humankapital, und hier v.a. die Branchenerfahrung und die persönliche Eignung (z.B. Freundlichkeit, Offenheit, optisches Erscheinungsbild; Ranzinger 2000: 77ff), die Beachtung finden sollten. Die branchenspezifische Expertise kann einerseits positive Wirkungen auf die Führung des Betriebs im Allgemeinen und auf die Qualität der Leistungserstellung im Speziellen entfalten und andererseits auch in Krisenzeiten als Sicherheit oder zumindest als Signalling-Effekt für Financiers fungieren. Die besondere Bedeutung der charakterlichen Eignung und des Erscheinungsbilds des Gastronomen sowie des angestellten Servicepersonals als zweiten Aspekt innerhalb der Humankapitalausstattung ist speziell auf den Dienstleistungskontext zurückzuführen, da hier ein kundenorientiertes Verhalten und positives Auftreten in direktem Zusammenhang mit der empfundenen Dienstleistungsqualität stehen (Homburg & Krohmer 2003: 809ff). Hier setzt auch der bereits erwähnte Mechanismus der Kundenbindung durch persönliche Beziehungen an. Als weiterer protektiver Faktor kann sich die Herkunftskultur des Gründers bzw. Inhabers herausstellen. Zum einen mag sie einer Differenzierung vom Wettbewerb dienen, zum anderen wird Personen mit Migrationshintergrund ein Zugang zu spezifischen Netzwerkressourcen, dem ethnischen Kapital, einer Sonderform des sozialen Kapitals, zugeschrieben (Oliveira 2007). Der Zusammenhalt innerhalb der ethnischen Community kann sich protektiv im Krisenfall auswirken. Gleichfalls gilt es auch, die allgemeine Sozialkapitalausstattung als personalen Schutzfaktor zu berücksichtigen, da hieraus Unterstützungsleistungen in schwierigen Zeiten resultieren können. Dabei ist es vermutlich nicht nur das private mikrosoziale Netzwerk (Klandt 1984), das sich als wertvolle Ressource herausstellt, sondern auch die Einbindung in ein geschäftsbezogenes, unternehmerisches Netzwerk (Brüderl et al. 2007; Brüderl & Preisendörfer 1998). Nicht zuletzt sei die Ego-Resilienz genannt, also die psychologische Widerstandsfähigkeit im Krisenfall, die aus der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen resultiert (Kapitel 3.1).

---

<sup>109</sup> Für weitere erfolgsrelevante Faktoren in der Gastronomie, z.B. die Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds, vgl. Ranzinger (2000).

Inwiefern die Ausstattung mit protektiven Faktoren zum jeweiligen Gründungszeitpunkt bei den fünf Brüdern variiert, wird im Zuge der Einzelfallanalysen näher erörtert (Kapitel 4.3.2) und schließlich im Fallvergleich zusammengeführt (Kapitel 4.4). Vorab kann allerdings bereits konstatiert werden, dass sich die externen Schutzfaktoren, ebenso wie es bei den Risikofaktoren der Fall war, für alle fünf Brüder nicht unterscheiden. Gleichmaßen bietet sich im gastronomischen Sektor allen fünf die Möglichkeit, ihr kulturelles Kapital als Personen italienischer Abstammung einzusetzen und sich damit auf dem Markt entsprechend zu positionieren. In unterschiedlichem Maße jedoch können sie auf spezifisches Humankapital und auf vorhandene unternehmerische Netzwerkressourcen inner- und außerhalb der Kernfamilie zurückgreifen. B<sub>2</sub> und B<sub>3</sub> starten ihr Geschäft jeweils auf der grünen Wiese, sie verfügen über keine (nennenswerte) gastronomische Erfahrung, Kunden- und Lieferantenkontakte oder Beziehungen zu institutionellen Akteuren.

Nach diesem Überblick über die Ausgangssituation der Fallstudien sowie über die Spezifika zum familiären und geschäftlichen Kontext der fünf Brüder, wird im nachfolgenden Abschnitt nun auf die einzelnen Fälle eingegangen.

#### **4.3.2 Deskription und Analyse der Einzelfälle**

Jeder einzelne Fall ist für sich eine komplexe historische und kontextuelle Einheit (Denzin & Lincoln 2011: 247) – eine Tatsache, der im folgenden Abschnitt Rechnung getragen wird, indem die einzelnen Fälle genauer unter die Lupe genommen werden. Den Anfang macht dabei der älteste Bruder B<sub>1</sub>. Hierbei wird dreiteilig vorgegangen: Erstens werden die bereits in den vorherigen Abschnitten erwähnten biografischen Daten der Fälle um weitere Details zur privaten und beruflichen Situation ergänzt. Im Anschluss kommt es zu einer Ermittlung des unternehmerischen Erfolgs pro Fall, woraufhin drittens die Untersuchung intra- und extrapersonaler Resilienzfaktoren vorgenommen wird. Der Einzelfallanalyse folgt dann ein Fallvergleich, in dem die Ergebnisse verdichtet werden. Da in der fallvergleichenden Untersuchung besonders denjenigen protektiven Faktoren ein Erklärungsgehalt beigemessen wird, in denen sich die Brüder unterscheiden, wird bereits in der Einzelfallanalyse jeweils ein familiendurchschnittlicher Wert in den jeweiligen Ausprägungen kommuniziert, um die Identifikation einer Über- bzw. Unterausstattung protektiver Ressourcen zu erleichtern.

#### 4.3.2.1 Der Fall B<sub>1</sub>

Der Älteste der Brüder, B<sub>1</sub>, wurde 1951 in Italien geboren und besuchte dort die Grundschule bis zur dritten Klasse. Seit 1969 ist B<sub>1</sub> mit seiner italienischen Ehefrau P<sub>1</sub> verheiratet. Das Paar hat zwei Söhne und vier Enkel. Zu seinem Freundeskreis zählt B<sub>1</sub> seine Brüder (ohne weitere Differenzierung) sowie seinen in Deutschland lebenden Cousin, der seine einzige enge Bezugsperson außerhalb der direkten Kern- und Gegenwartsfamilie sei (BIO-B<sub>1</sub>: 7).

Bereits im Alter von zehn Jahren trat B<sub>1</sub> ins Arbeitsleben ein und trug mit Tätigkeiten in der Landwirtschaft und im Bergbau zum Lebensunterhalt der Familie bei. Sein damaliger Vorgesetzter im Steinbruch in Italien sei auch sein berufliches Rollenmodell gewesen: trotz fehlenden Schulabschlusses habe dieser es zum erfolgreichen Unternehmer gebracht (BIO-B<sub>1</sub>: 17). Im Jahr 1968, mit 17 Jahren, emigrierte B<sub>1</sub> nach Deutschland und war dort bis 1981 auf dem Bau als Hilfsarbeiter tätig. Dieselbe Arbeit verfolgte er auch während seines zweijährigen Aufenthalts in der italienischen Heimat (1981-1983). Aus gesundheitlichen Gründen (INT-B<sub>1</sub>: 2) leitete er eine berufliche Veränderung ein, indem er nach Deutschland zurückkehrte, um dort für mehrere Monate im Restaurant seines jüngeren Bruders B<sub>3</sub> zu arbeiten. Noch im selben Jahr, im Alter von 32 Jahren, gründete B<sub>1</sub> sein erstes Gasthaus (G<sub>11</sub>) und damit konnte sie beginnen, die „kleine Show“ (INT-B<sub>1</sub>: 9). Die Zeiten seien damals günstig gewesen für die italienische Speisegastronomie, stellt B<sub>1</sub> fest (INT-B<sub>1</sub>: 18) und so bewirtschaftete er seine erste Gastwirtschaft, gemeinsam mit seiner Ehefrau, vier Jahre gewinnbringend, bis sich das Paar für den Kauf einer eigenen Lokalität entschied. An dem neuen Standort eröffneten B<sub>1</sub> und P<sub>1</sub> im Jahr 1987 ein neues Speiselokal (G<sub>12</sub>), welches sie bis heute innehaben. Der erste Betrieb wurde zeitgleich aufgegeben, denn trotz der Bedeutung, dem der finanzielle Erfolg beigemessen wird (INT-B<sub>1</sub>: 88), scheinen B<sub>1</sub> und P<sub>1</sub> wenig Ambitionen zur geschäftlichen Expansion gehabt zu haben: „Wir haben immer mit kleinen Sachen Brötchen gebacken“ (INT-B<sub>1</sub>: 111; auch: INT-B<sub>1</sub>: 40). Doch dies nicht ohne Erfolg, wie sich bei der Analyse der unternehmerischen Performance herausstellt. Seit 2011 hat deren jüngerer Sohn die Nachfolge in der Betriebsleitung übernommen. Bis zum Erhebungszeitpunkt verfügte B<sub>1</sub> damit über 28 Jahre Erfahrung als selbständiger Gastronom (BIO-B<sub>1</sub>: 13).

#### 4.3.2.1.1 Unternehmerischer Erfolg

Ob tatsächlich der „Rubel rubel(t)“ (INT-B<sub>1</sub>: 328), soll die Analyse des unternehmerischen Erfolgs von B<sub>1</sub> aufdecken (ERF-B<sub>1-5</sub>). Hier zeigt sich folgendes Bild: In 28 Jahren beruflicher Selbständigkeit hat B<sub>1</sub> zwei Organisationen gegründet. Die durchschnittliche betriebliche Überlebensdauer beträgt bei ihm 14 Jahre. Die folgenden Angaben zu den betriebsbezogenen Erfolgsindikatoren beziehen sich nun auf den aktuellen Betrieb G<sub>12</sub>. In diesem sind zum Erhebungszeitpunkt sechs Vollzeitkräfte tätig, wovon vier, inklusive B<sub>1</sub> und P<sub>1</sub>, aus dem engen Familienkreis stammen. Zusätzlich beschäftigt B<sub>1</sub> drei Teilzeitkräfte. Was die Diversifizierung seines Betriebs anbelangt, so konzentriert sich B<sub>1</sub> auf ein Geschäftsfeld: die Speisegastronomie. Über Gästezimmer bzw. einen Hotelbetrieb verfügt er nicht. Mit 96 Sitzplätzen (56 im Innenraum, 40 im Außenbereich) erwirtschaftete der älteste Bruder einen Umsatz von 204.000 EUR im Jahr 2010. Mit einer daraus berechneten Sitzplatzproduktivität von 2.125 EUR liegt B<sub>1</sub> etwas unter dem von Ranzinger (2000) berichteten Durchschnitt von 2.336 EUR. Da sich letztere Angabe allerdings auf große Restaurants im Zentrum einer Großstadt (München) bezieht, kann der von B<sub>1</sub> erzielte Koeffizient durchaus als positiv erachtet werden, insbesondere unter Berücksichtigung des geringeren Preisniveaus und einer geringeren Verbraucherdichte im ländlichen Raum. Die Arbeitsproduktivität liegt bei 27.200 EUR Umsatz pro Vollzeitkraft, wobei hier der hohe Anteil an familieninternen Beschäftigten nicht zu vergessen ist, der vermutlich mit geringeren Personalkosten im Vergleich zum Einsatz Familienexterner einhergeht.<sup>110</sup> Diese Personalstrategie B<sub>1</sub>s spiegelt sich auch in einer Aussage von ihm zum wirtschaftlichem Erfolg in der Gastronomiebranche wider: Seiner Auffassung nach sei finanzieller Erfolg in kleinen Betrieben wie dem seinen nur mit der Mithilfe von Familienmitgliedern realisierbar (INT-B<sub>1</sub>: 326).

Neben dem hohen Stellenwert der Familienorientierung im Personaleinsatz existiert ein weiterer Aspekt, den B<sub>1</sub> für seinen Erfolg verantwortlich macht: die adaptive Kapazität seitens seiner Person und seitens seines Betriebs. Auf individueller Ebene zählt für ihn hierzu der Integrationswille, der Wunsch, „dazu (zu) gehören“ (INT-B<sub>1</sub>: 35). Auf organisationaler Ebene ist es die Anpassungsfähigkeit des Betriebs an die Gepflogenheiten und spezifischen Kundenbedürfnisse im Gastland (INT-B<sub>1</sub>: 30). B<sub>1</sub> be-

---

<sup>110</sup> Aufgrund dessen eignet sich die Kennzahl der Arbeitsproduktivität im vorliegenden Kontext nicht als Erfolgsindikator, findet jedoch in der Interpretation der Ergebnisse Berücksichtigung.



schreibt dies mit den Worten: „(W)ir haben uns einpassen müssen nach Urbewohner“ (INT-B<sub>1</sub>: 23). Man könne nicht nur „auf Pizza und Italienisch“ machen, sondern müsse auch „Bier verkaufen“, erläutert er weiter (INT-B<sub>1</sub>: 23). Auf die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit im Geschäftlichen stellt er auch im Zusammenhang mit konjunkturellen Schwankungen ab, die er prinzipiell nicht als kritisch empfindet (INT-B<sub>1</sub>: 55). Als weitere betriebliche Erfolgsfaktoren nennt der Älteste der Brüder Freundlichkeit, adäquate Preise und eine gute Qualität (INT-B<sub>1</sub>: 43). Um Letztere zu gewährleisten, sieht er die Stellschraube wiederum im Produktportfolio. Hier baut er auf eine gut zubereitete „Hausküche“, anstatt sich an der „feine(n) Kost“ zu versuchen (INT-B<sub>1</sub>: 40).

Auf die konkrete Ausprägung des unternehmerischen Erfolgswerts von B<sub>1</sub>, der sich aus den jeweiligen Relationen der Indikatoren zu den anderen Brüdern ergibt, wird im Zuge des Fallvergleichs noch im Detail eingegangen. Im Mittelpunkt stehen nun in der Folge die Risiko- und Schutzfaktoren, die auf die Realisierung seines unternehmerischen Erfolgs wirken bzw. gewirkt haben.

#### 4.3.2.1.2 *Risikoerhöhende Faktoren*

Beim Start in die Selbständigkeit war B<sub>1</sub> sieben herkunfts- bzw. entwicklungsbedingten und 14 geschäftsbezogenen Risikofaktoren ausgesetzt (insgesamt: 21 Risikofaktoren). Einen spannenden Hinweis auf die Zwiespältigkeit des Migrationshintergrunds als ethnische Ressource einerseits und als risikoerhöhender Faktor andererseits liefert B<sub>1</sub> im Rahmen des Interviews.<sup>111</sup> Zwar habe er dank seines ethnischen Hintergrunds Zugang zu einem großen Marktpotenzial erhalten, welches seinerzeit gerade für die italienische Gastronomiebetriebe existent war (INT-B<sub>1</sub>: 18), jedoch sei es auch schwierig gewesen, als „Fremde“ geschäftlich zu überleben (INT-B<sub>1</sub>: 27). Als besonders hinderlich wurden von B<sub>1</sub> die bürokratischen und administrativen Prozesse empfunden, die mit der Gründung und dem Ausbau des Geschäfts verbunden waren (INT-B<sub>1</sub>: 135).

Was nun konkrete Stressoren im Laufe der Unternehmertätigkeit anbelangt, die seinen geschäftlichen Erfolg fundamental in Gefahr gebracht haben, so gibt B<sub>1</sub> an, dass es nur einen derartigen Vorfall gäbe und dieser läge in seiner Gesundheit begründet. Alles andere hingegen wären nur „Kleinigkeiten“ gewesen (KLE-B<sub>1</sub>: 1). Im Jahr 2008 erlitt B<sub>1</sub> einen Schlaganfall (INT-B<sub>1</sub>: 177), woraufhin ein viertel-

---

<sup>111</sup> Dies erfolgt ungestützt, d.h. ohne explizite Ansprache der Thematik durch den Forscher F<sub>b</sub>.

jähriger Klinikaufenthalt folgte (INT-B<sub>1</sub>: 199). Noch ein halbes Jahr nach der Rückkehr konnte (und wollte) er nicht im Unternehmen aktiv sein. Die Aussagen B<sub>1</sub>s verdeutlichen, dass sich in einer derartigen persönlichen Krise die Vorzeichen für die geschäftliche Tätigkeit ändern: „In dem Moment, wenn es dir gut geht, wenn du gesund bist, du hast immer Recht. Du hast immer Ziele, du willst was erreichen. Aber wenn du krank bist (...)“ (INT-B<sub>1</sub>: 362) interessiere das Geschäft nicht mehr, erklärt B<sub>1</sub> (INT-B<sub>1</sub>: 360). Dieses gesundheitliche Problem war der zentrale Stressor im beruflichen Leben von B<sub>1</sub>. Bei einer näheren Beleuchtung dieses kritischen Ereignisses im Leben des Ältesten der fünf Brüder kommt eine weitere Problematik zutage: B<sub>1</sub> führt in Bezug auf die Krankheitsgeschichte ein fehlendes Verständnis für das persönliche Befinden und eine Ermangelung an emotionaler Unterstützung durch die Lebenspartnerin an, was die Situation verschlimmert habe (INT-B<sub>1</sub>: 205, 226). Hier zeigt sich, dass das Mikroumfeld nicht nur schützende, sondern auch risikoe erhöhende Wirkungen entfalten kann.

Stressoren betrieblicher Art wurden, auch nach Nachfrage, keine angeführt (KLE-B<sub>1</sub>; INT-B<sub>1</sub>). Die Abhängigkeit von der Konjunktur wurde nicht als geschäftsgefährdend empfunden und dem Verlust wichtiger Mitarbeiter weiß B<sub>1</sub> gar etwas Positives abzugewinnen: „Wenn jemand geht, dann machst du Gewinn. Dann musst du nur selber mehr arbeiten“ (INT-B<sub>1</sub>: 88).

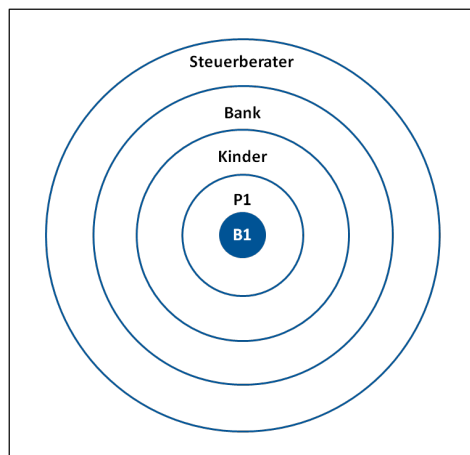
#### 4.3.2.1.3 *Schützende Faktoren*

„Arbeiten“ scheint auch B<sub>1</sub>s präferierte Coping-Strategie zu sein, seine Reaktion im Falle des Auftretens von Problemen beschreibt er mit den Worten: „Kopf runter, arbeiten und fertig!“ (KLE-B<sub>1</sub>: 4). Um effektiv mit Krisen umzugehen, habe es ihm in der Vergangenheit am meisten geholfen, ruhig zu bleiben und darüber zu reflektieren, wie man aus der Situation am besten heraus komme. Eine konkrete Aktivierung von Unterstützung scheint dabei nicht zu seinem Verhaltensportfolio zu zählen, wobei B<sub>1</sub> in Bezug auf die private Krisenüberwindung den Austausch mit Gleichgesinnten durchaus als hilfreich empfindet (INT-B<sub>1</sub>: 413): Wichtig sei, dass man mit Menschen spreche, die Verständnis für die Situation aufbrächten, aus seiner Gegenwartsfamilie habe er die emphatische Unterstützung vermisst (INT-B<sub>1</sub>: 255). Jedoch seien sie alle im Gasthaus ohne finanzielle Vergütung eingesprungen, um seinen Ausfall zu kompensieren (INT-B<sub>1</sub>: 244). Insbesondere seine Frau könne die Finger nicht vom Geschäft lassen (INT-B<sub>1</sub>: 285). Doch auch hierbei handelte es sich nicht um eine proaktive Inan-

spruchnahme der familiären Ressourcen, stattdessen sei die Unterstützung automatisch und ohne aktives Zutun erfolgt (INT-B<sub>1</sub>: 246).

Während in der privaten Krisensituation fachkundige Hilfe von außen in Anspruch genommen wurde, verlässt sich B<sub>1</sub> in essentiellen geschäftlichen Dingen, laut Selbstbericht, ausschließlich auf die Familie (KLE-B<sub>1</sub>: 3). Ein Einbezug von Personen außerhalb der Ursprungs- und Gegenwartsfamilie kommt nicht in Betracht (INT-B<sub>1</sub>: 277): „Mit Fremden rede ich nicht“ (KLE-B<sub>1</sub>: 3). Die grafische Netzwerkkarte (Abbildung 4.7) bringt allerdings zum Vorschein, dass B<sub>1</sub> sich im geschäftsbezogenen Krisenfall durchaus externen Rat einholt. Bank- und Steuerberater stehen zwar nicht an vorderster Front, werden aber nach seiner Ehefrau und den Kindern zu Rate gezogen (GRA-B<sub>1</sub>). Im Interview lässt B<sub>1</sub> verlauten, sich zwar manchmal auch von Familienexternen beraten zu lassen, doch letzten Endes würde immer die Strategie zum Erfolg führen, die sie selbst, er und seine Ehefrau, entwickelt hätten (INT-B<sub>1</sub>: 93). Die fachliche Expertise von Beratern wird also in Anspruch genommen, deren Wert wird allerdings, zumindest in der Außendarstellung, nicht in hohem Maße geschätzt.

**Abbildung 4.7: Netzwerkkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B<sub>1</sub>)**



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Keine aktive Rolle scheinen bei der Bewältigung geschäftlicher Krisen die Mitarbeiter von B<sub>1</sub> zu spielen. Obwohl er zwar seine Angestellten behandle wie Familienmitglieder (INT-B<sub>1</sub>: 78), vermittelt sein Führungsstil dennoch tendenziell eine „Top-Down“-Mentalität; eine Beteiligung an der betrieblichen Entscheidungsfindung findet nicht statt (INT-B<sub>1</sub>: 92).

Den Ausführungen zum Umfeld folgt nun eine Bewertung der sozialen Unterstützung, welche bei B<sub>1</sub> zum Tragen kam, hinsichtlich der bereits eingeführten sechs Dimensionen nach Fydrich und Kollegen

(1999). Tabelle 4.14 zeigt, dass sich aus dem mikrosozialen Netzwerk zwei protektive Faktoren ergeben: erstens die aktive Unterstützung durch die engen Bezugspersonen im Geschäft, die im Falle einer Krise den Arbeitseinsatz erhöhen, und zweitens die Beziehungssicherheit, die sowohl durch die langjährige, wie dem Interview zu entnehmen ist, stabile Partnerschaft zwischen B<sub>1</sub> und P<sub>1</sub> als auch durch den engen Familienzusammenhalt innerhalb der Kernfamilie gegeben ist.

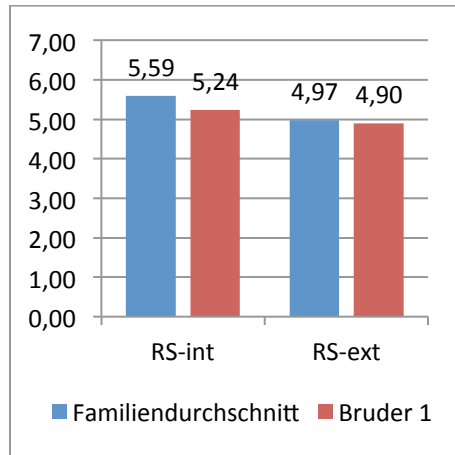
**Tabelle 4.14: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B<sub>1</sub>**

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| Emotionale Unterstützung | Gering      |
| Praktische Unterstützung | <b>Hoch</b> |
| Beziehungssicherheit     | <b>Hoch</b> |
| Soziale Integration      | Mittel      |

Quelle: Eigene Darstellung

Die emotionale Unterstützung aus dem mikrosozialen Netzwerk B<sub>1</sub>s ist im Krisenfall hingegen, den Aussagen B<sub>1</sub>s folgend, als gering einzustufen. Die soziale Integration ist nicht in einem oberen Bereich anzusiedeln, denn nur der Cousin wurde als Bezugsperson außerhalb der Kern- und Gegenwartsfamilie genannt. Doch erwähnt B<sub>1</sub> auch die Einbindung in ein Netzwerk aus Gleichgesinnten zum Zeitpunkt seiner Krankheit, weshalb eine mittlere Ausprägung gewählt wird.

Nachdem in den letzten Abschnitten der Bedeutung des mikrosozialen Netzwerks für den unternehmerischen Erfolg in Risikokontexten besondere Aufmerksamkeit zuteilwurde, sei nun der Blick auf die intrapersonalen Protektoren und damit auf die Ego-Resilienz von B<sub>1</sub> (RS-B<sub>1</sub>) gerichtet (Abbildung 4.8). Das Abschneiden B<sub>1</sub>s im Selbst- und Fremdbild wird jeweils dem familieninternen Durchschnitt der fünf Brüder gegenübergestellt. Im Selbstbild weisen die Brüder im Schnitt einen Resilienzwert von 5,59 Punkten auf, im Fremdbild von 4,97 Punkten. Diese Differenz von neun Prozent ist bereits ein erster Hinweis auf mögliche Unterschiede zwischen der Selbst- und der Fremdbeurteilung resilienzrelevanter Charakteristika eines Menschen.

Abbildung 4.8: Resilienzskala im Fall B<sub>1</sub>

Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Bei B<sub>1</sub> gestaltet sich die Abweichung mit lediglich fünf Prozent Unterschied zwischen der selbstbewerteten RS-int (5,24) und der fremdbewerteten RS-ext (4,90) unterdurchschnittlich, d.h. B<sub>1</sub> schätzt sich im Vergleich zu seinen Brüdern relativ realistisch ein. Dennoch fällt auf, dass er mit beiden Resilienzwerten unterhalb des Familiendurchschnitts liegt, wenngleich speziell im Fremdbild nur zu einem sehr geringen Maße. Festzuhalten gilt es daher, dass B<sub>1</sub> sowohl in der eigenen Einschätzung als auch in den Augen der Key-Informants über keinen klaren Vorteil gegenüber seinen Brüdern in Bezug auf die persönlichkeitsverankerte Resilienz verfügt.

Interessanterweise weichen die Einschätzungen der Brüder (4,56) und die der anderen Gutachter (5,18) um 0,62 Punkte voneinander ab. Die Brüder schätzen B<sub>1</sub> demnach als weitaus weniger resilient ein, als zentrale Akteure im mikrosozialen Netzwerk, und nicht zuletzt er selbst, dies tun. Nach der Erhebung der Resilienz gaben die Informanten jeweils einen Prozentsatz an, zu welchem sie ihrem Urteil über die Fokuspersion trauten, eine Kennzahl, die in dieser Arbeit als „Konfidenzwert“ bezeichnet wird.<sup>112</sup> Dieser Wert beträgt bei B<sub>1</sub> 74 Prozent, wobei keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Brüder und der weiblichen Befragten aus dem Familienkreis auftreten. Die Abweichung von knapp neun Prozent zwischen den Resilienzurteilen der Brüder und der Informantinnen lässt sich folglich nicht auf Unterschiede im Vertrauen, das in die eigene Beurteilung B<sub>1</sub>s gelegt wird, zurückführen.

<sup>112</sup> Auf eine Diskussion der Konfidenzwerte wird im Zuge des Fallvergleichs noch ausführlicher eingegangen.

Interessant ist es nun, den Persönlichkeitsaspekten auf die Spur zu kommen, in denen die Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild sowie zwischen B<sub>1</sub> und dem Familiendurchschnitt am Größten sind. In Tabelle 4.15 sind die Daten jeweils nach Subskalen unterschieden angeordnet.

**Tabelle 4.15: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B<sub>1</sub>**

|   | Eigenständigkeit | Sinnhaftigkeit | Ausgeglichenheit | Durchhaltevermögen | Authentizität |
|---|------------------|----------------|------------------|--------------------|---------------|
| RS-int B <sub>1</sub>                             | 5,00             | 4,20           | 5,60             | 5,20               | 6,20          |
| RS-int B <sub>1-5</sub>                           | 5,88             | 5,04           | 5,08             | 5,76               | 6,20          |
| RS-ext B <sub>1</sub>                             | 5,42             | 5,07           | 3,89             | 5,00               | 5,13          |
| RS-ext B <sub>1-5</sub>                           | 5,05             | 5,05           | 4,30             | 5,03               | 5,42          |
| RS-int B <sub>1</sub> – RS-ext B <sub>1</sub>     | -6%              | -12%           | 24%              | 3%                 | 15%           |
| RS-int B <sub>1-5</sub> – RS-ext B <sub>1-5</sub> | 12%              | 0%             | 11%              | 10%                | 11%           |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>1</sub>                | <b>0,211</b>     | 0,433          | 0,856            | <b>0,100</b>       | 0,533         |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>1-5</sub>              | 0,416            | 0,004          | 0,391            | 0,367              | 0,391         |

Quelle: Eigene Berechnungen

Betrachtet man die Dimensionen der Ego-Resilienz genauer, zeigt sich, dass bei B<sub>1</sub> die niedrigere Bewertung in der Fremdeinschätzung insbesondere auf die Items zurückgeht, die die Ausgeglichenheit des Charakters messen: B<sub>1</sub> schätzt sich weitaus gelassener ein, als dies die anderen Brüder und deren (Ex-)Partnerinnen tun (Differenz: 24 Prozent). Auch beurteilt der älteste Bruder seine eigene Authentizität höher als dies die restlichen Informanten tun (Differenz: 15 Prozent). Andersherum gestaltet es sich in Bezug auf die Sinnhaftigkeit des eigenen Daseins, während B<sub>1</sub> diese in Frage zu stellen scheint (4,20), ist dies in den Augen der anderen Personen weniger der Fall (5,07). Damit weicht B<sub>1</sub> betreffend der subjektiv empfundenen Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens im Vergleich zur systeminternen Norm der Familie (5,04) stark nach unten ab. Im Durchhaltevermögen überschneiden sich die internale und externale Auffassung zu hohem Maße. In Bezug auf die Eigenständigkeit erachten die Befragten B<sub>1</sub> als autonomer als er selbst dies tut.

Insgesamt betrachtet zeigt sich, dass B<sub>1</sub> im Fremdbild lediglich in Punkto „Eigenständigkeit“ überdurchschnittliche Werte im Familiendurchschnitt aufweist und die Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbild weniger als die Standardabweichung im Familiendurchschnitt beträgt, weshalb dieser Aspekt in das Protektionsportfolio B<sub>1</sub>s aufgenommen wird. Mit Ausnahme des Faktors „Ausgeglichenheit“ im Selbstbild weist er in keinem der von der RS-int erfassten Persönlichkeitsmerkmale im Vergleich zu seinen Brüdern überdurchschnittliche Werte auf. Zwar erfährt die Ausgeglichenheit in der

RS-int zusätzlich eine Validierung in der ebenfalls die Selbsteinschätzung widergebenden Erhebung der Coping-Strategien bei kritischen Lebensereignissen (KLE-B<sub>1</sub>: 4), doch aufgrund der starken Varianz zwischen dem Selbst- und Fremdbild kann eine eindeutige Aufnahme der Ressource „ausgeglichenes Temperament“ in B<sub>1</sub>s protektives Portfolio damit nicht erfolgen. Anders gestaltet es sich bei dem Faktor „Durchhaltevermögen“. Hier liegt der Wert nur ein Prozent unter dem Schnitt und Selbst- und Fremdbild weichen kaum voneinander ab (drei Prozent). So sind es unter den fünf Subaspekten der personalen Resilienz zwei, die Eigenständigkeit und das Durchhaltevermögen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit als persönlichkeitsbezogene Schutzfaktoren von B<sub>1</sub> im unternehmerischen Kontext gesehen werden können. Eine weitere Erkenntnis aus der RS-Analyse bezieht sich auf die Risikofaktoren. So kann die im Selbstbild ersichtliche angezweifelte Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens eine Folge der erlebten Krankheitsgeschichte sein – ein Stressor, der das Interview mit B<sub>1</sub> stark dominierte und somit eine zusätzliche Validierung erfährt.

In dem sich anschließenden Abschnitt werden die gesehenen Ergebnisse zu den Risiko- und Schutzfaktoren im Falle B<sub>1</sub>s zusammengefasst und zusätzlich deren Dynamiken herausgearbeitet.

#### 4.3.2.1.4 *Synthese*

Wie der Fallbericht verdeutlicht, sind die unternehmerische Aktivität von B<sub>1</sub> ebenso wie sein privates Netzwerk durch eine hohe Konstanz gekennzeichnet. Widrigkeiten tauchten im Laufe seines unternehmerischen Tuns nur wenige auf. Tabelle 4.16 fasst die Ergebnisse für den Fall B<sub>1</sub> zusammen.

Krisenauslöser und *Stressoren* liegen im Fall B<sub>1</sub> mit großer Mehrheit auf der Personenebene begründet. Zu nennen sind hier die ethnische Herkunft, die gesundheitlichen Probleme und die fehlende Sinnhaftigkeit im Leben, die eine risikoerhöhende Wirkung auswirken. Im Vergleich zu personalen Faktoren wird dem Mikro- und Makroumfeld ein niedrigeres krisenauslösendes Moment zuteil. Eine Ausnahme bildet die Bürokratie, die als störend empfunden wird und Probleme zu verursachen scheint. Speziell vor dem Hintergrund, dass B<sub>1</sub> eine co-ethnische Lebenspartnerschaft einging und auch in der Geschäftsleitung seines ersten Betriebs keine deutschstämmige Person involviert war, ist es denkbar, dass die Bürokratie rund um die Unternehmensgründung in der weiteren Betriebsführung

gerade aufgrund fehlender Kenntnisse der deutschen Schriftsprache als besonders problematisch empfunden wurde und daher eine explizite Erwähnung fand.

**Tabelle 4.16: Unternehmerische Stressoren und Protektoren im Fall B<sub>1</sub>**

|                            | <b>Stressoren</b>  | <b>Protektoren</b>  |
|----------------------------|--|---|
| <b>Interne Faktoren</b>    |  |   |
| Personale Faktoren         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Krankheit</li> <li>▪ Migrationshintergrund</li> <li>▪ Sinnhaftigkeit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berufliches Rollenmodell</li> <li>▪ Lebensfreundschaften</li> <li>▪ Eigenständigkeit</li> <li>▪ Durchhaltevermögen</li> <li>▪ Adaptive Kapazität</li> <li>▪ Erhöhter Arbeitseinsatz</li> <li>▪ Familienbezug</li> <li>▪ Mut</li> </ul> |
| Mikrosoziale Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reaktion Mikroumfeld in Krise (fehlendes Verständnis)</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Praktische Unterstützung (hoch)</li> <li>▪ Beziehungssicherheit (hoch)</li> </ul>  |
| Betriebliche Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standortprobleme</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptive Kapazität</li> <li>▪ Kulturelles Kapital</li> <li>▪ Authentisches Sortiment</li> <li>▪ Qualität</li> <li>▪ Freundlichkeit</li> <li>▪ Angemessenes Preisniveau</li> <li>▪ Familienorientierte Personalstrategie</li> </ul>     |
| <b>Externe Faktoren</b>    |  |   |
| Umweltbezogene Faktoren    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bürokratie</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soziale Integration (mittel)</li> <li>▪ Externe geschäftliche Berater</li> </ul>   |
| Nachfragebezogene Faktoren | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saisonale Schwankungen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spezifische Nachfrage</li> </ul>   |

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der betrieblichen Tätigkeit selbst bzw. aus der betrieblichen Organisation resultierten in den Augen B<sub>1</sub>s bis dato keine konkreten Bedrohungen, angedeutet wurden jedoch die entscheidende Rolle, die die Standortfindung spielt, und die Gefahr eines Reputationsschadens, der durch operative Fehler im Geschäft entstehen kann. Betrachtet man nun auf der anderen Seite das *protektive Portfolio* von B<sub>1</sub>, so zeigt sich, dass dieses sich primär aus internen Determinanten speist. Vergleichbar mit seiner geringen Funktion als Krisenauslöser kommt dem Makroumfeld in den Ausführungen des ältesten Bruders kaum eine Bedeutung als Ursache protektiver Effekte zu. Dennoch werden Gespräche mit Gleichgesinnten als hilfreich für die Regeneration nach der Krankheit empfunden, Kontakte, die den „weak ties“ zuzuordnen sind, und auch die Diskussion betrieblicher Probleme mit externen Experten wird angeführt. Aspekte aus dem internen Feld, die bei B<sub>1</sub> zum Tragen kommen, sind ein erhöhter Arbeitseinsatz in Krisenzeiten durch ihn selbst und durch die beteiligten Familienmitglieder, der ethnische Hintergrund, eine stabile Partnerschaft, der Familienzusammenhalt, die familienorientierte Personalpolitik und die Anpassungsfähigkeit – sowohl seine eigene als auch die betriebliche. Was weitere per-



sönlichkeitsbezogene Schutzfaktoren angeht, werden B<sub>1</sub> eine hohe Eigenständigkeit und ein gutes Durchhaltevermögen bescheinigt.

Im Gesamtbild fällt beim Resilienz-Erfolgs-Profil des ältesten Bruders die frappierend geringe Bedeutung ins Auge, die externen Risiko- und Schutzfaktoren beigemessen wird. Probleme, aber auch deren Lösungen ereignen sich im privaten Bereich, ein Einbezug externer Ressourcen zur Krisenüberwindung auf betrieblicher Ebene geschieht lediglich in einer Form: durch die Einbindung fachlicher Berater, deren Einfluss auf die Geschäftsstrategie aber nahezu im gleichen Atemzug relativiert wird. Interessant ist es nun zu sehen, wie sich die Situation bei den drei weiteren unternehmerischen Brüdern (B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>, B<sub>5</sub>) gestaltet. Zuvor allerdings erfolgt eine Analyse des Kontrastfalls B<sub>2</sub> – der Einzige unter den Fünf, dessen berufliches Leben nicht durch die Tätigkeit als selbständiger Gastronom geprägt war. Aufgrund dieser Tatsache entfällt eine Reihe von Daten, die sich auf die unternehmerische Tätigkeit beziehen würde (z.B. aktueller unternehmerischer Erfolg). Auf ein Interview zur Nutzung des mikrosozialen Netzwerks im Falle unternehmerischer Krisen wurde entsprechend verzichtet. Zwei andere Erhebungen wurden dennoch durchgeführt, allerdings ohne sich auf den unternehmerischen Kontext zu fokussieren: erstens die Erhebung der kritischen Lebensereignisse (KLE-B<sub>2</sub>) und zweitens die grafische Netzwerkkarte (GRA-B<sub>2</sub>).

#### 4.3.2.2 Der Fall B<sub>2</sub>

Der Zweitälteste, B<sub>2</sub>, wurde 1954 in Italien geboren und lebt seit 1968 durchgängig in Deutschland. Seine Migration fand damit ein halbes Jahr nach seinem älteren Bruder statt. Gemeinsam mit seinem Vater verließ er die Heimat; der Vater jedoch kehrte nach Italien zurück, während der Vierzehnjährige mit dem älteren Bruder im Gastland blieb (VAL-B<sub>2</sub>). Seit 1975 ist B<sub>2</sub> mit seiner deutschen Frau P<sub>2</sub> zusammen. Sie haben zwei Kinder und einen Enkel. Zwar hat B<sub>2</sub> im Vergleich zu seinen Brüdern den größten Bekanntenkreis, doch bezeichnet er seine Frau als einzige enge Bezugsperson in seinem Leben und gibt an, darüber hinaus über keine weiteren Lebensfreundschaften zu verfügen (BIO-B<sub>2</sub>: 7). Ein berufliches Rollenmodell gab es im Leben B<sub>2</sub>s, eigenen Angaben zufolge, nicht (BIO-B<sub>2</sub>: 17; VAL-B<sub>2</sub>).

B<sub>2</sub> besuchte die Schule in seinem italienischen Heimatort bis zur fünften Klasse, doch mit der Emigration nach Deutschland endete seine schulische Karriere. Stattdessen nahm er, dort angekommen, im Alter von 14 Jahren einen Job als Hilfsarbeiter in der Industrie an. Ein Jahr später folgte eine zweijährige Tätigkeit als Servicekraft in der Gastronomie, woraus sich dann der Schritt in die berufliche Selbständigkeit entwickeln sollte. Im Jahr 1971 übernahm er siebzehnjährig gemeinsam mit einem Geschäftspartner ein Gasthaus (G<sub>21</sub>). B<sub>2</sub> war somit der erste der Brüder, der sich in der Gastronomie versuchte. Bestand hatte die Unternehmung allerdings nicht, der Betrieb musste bereits nach weniger als sechs Monaten aus wirtschaftlichen Gründen schließen. Als Ursache wurde von B<sub>2</sub> die fehlende Ernsthaftigkeit in der Verfolgung des Projekts genannt, für welche er sein junges Alter verantwortlich machte (BIO-B<sub>2</sub>: 14). Von weiteren Gründungen sah er in der Folge ab, nach eigenen Angaben maßgeblich aufgrund der fehlenden Unterstützung solcher Vorhaben durch seine Ehefrau (BIO-B<sub>2</sub>: 14). Anstatt also den Weg seiner vier Brüder einzuschlagen, arbeitete er von 1978 an kontinuierlich für ein mittelständisches Unternehmen als Angestellter in der Produktion, bevor er 2010 in den Vorruhestand eintrat.

In der Fallvalidierung führt B<sub>2</sub> die Gründe für den Verzicht auf weitere Versuche als selbständiger Gastronom und die Rolle P<sub>2s</sub> bei dieser Entscheidung weiter aus. Im Unterschied zu der Situation bei seinen Brüdern habe seine Frau einen „super Beruf“ gehabt und „gutes Geld verdient“ (VAL-B<sub>2</sub>). Bei den Partnerinnen seiner Brüder sei dies nicht so gewesen. Deren Aufgabe der vormaligen beruflichen Tätigkeit brachte einen vergleichsweise geringeren finanziellen Verlust mit sich, als dies bei B<sub>2</sub> und P<sub>2</sub> der Fall gewesen wäre. Hier spielen also Erwartungsnutzen und Opportunitätskosten innerhalb des familiären Systems eine maßgebliche Rolle in der Entscheidung für oder gegen die berufliche Selbständigkeit. Sind die systeminternen Opportunitätskosten gering, erhöht dies die Intention, sich auf dem Wege der Selbständigkeit ein höheres Einkommen zu erwirtschaften. Neben dem geringen Erwartungsnutzen wird von B<sub>2</sub> als zweiter entscheidender Punkt die fehlende charakterliche Eignung P<sub>2s</sub> als Gastwirtin angeführt. Den offenen und freundlichen Umgang mit Leuten spricht der Zweitälteste eher den Lebenspartnerinnen seiner Brüder denn seiner eigenen Frau zu (VAL-B<sub>2</sub>).

#### 4.3.2.2.1 *Unternehmerischer Erfolg*

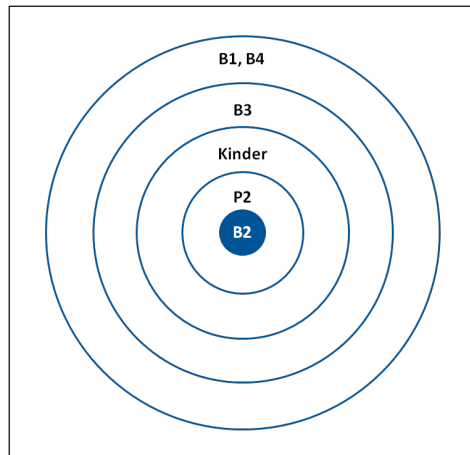
Aufgrund einer Selbständigkeitserfahrung von unter einem halben Jahr (BIO-B<sub>2</sub>: 13) und der Absenz erfolgreicher Gründungen ergibt sich für den Fall B<sub>2</sub>, dies kann bereits vorweg genommen werden, ein unternehmerischer Erfolgswert von Null (ERF-B<sub>1-5</sub>). Während damit eine weitere Analyse der Erfolgsthematik von nur wenig Mehrwert wäre, könnte ein genauerer Blick auf die Stressoren und Protektoren in B<sub>2</sub>s Leben durchaus spannende Erkenntnisse in Bezug auf die Unterschiede zwischen Entrepreneuren und „Nicht-Entrepreneuren“ liefern. Aus diesem Grund wenden wir uns nun den Faktoren zu, die den beruflichen Werdegang B<sub>2</sub>s ernsthaft in Gefahr brachten.

#### 4.3.2.2.2 *Risikoerhöhende Faktoren*

In den Jahren 1977 und 1986 haben zwei schwere Bandscheibenvorfälle jeweils starke finanzielle Auswirkungen auf das familiäre System B<sub>2</sub>s gehabt und haben letztlich zu beruflichen Veränderungen geführt (KLE-B<sub>2</sub>: 1). Anderweitige Krisen habe es keine gegeben. In seiner Reaktion auf die gesundheitsbedingten Probleme beschreibt sich B<sub>2</sub> selbst als „ängstlich“ (KLE-B<sub>2</sub>: 2). Neben dem fehlenden Mut habe ihm auch jegliche Strategie gefehlt, mit der Krise umzugehen, stattdessen neige er dazu, Probleme zu internalisieren (KLE-B<sub>2</sub>: 2).

#### 4.3.2.2.3 *Schützende Faktoren*

Für das letzten Endes erfolgreiche Krisencoping macht er seine Ehefrau verantwortlich. P<sub>2</sub> sei stabil und sie sei es auch gewesen, die ihm Mut gemacht habe, im Sinne: „Auf geht’s, wir machen weiter, das schaffen wir schon!“ (KLE-B<sub>2</sub>: 3). Auf die Frage hin, welche Charaktereigenschaften ihm prinzipiell bei der Überwindung kritischer Begebenheiten zur Seite stehen würden, erfolgen keine Angaben, erst nach mehrmaligem Nachfragen kommt die Kommunikationsfähigkeit zur Sprache, die jedoch gleichzeitig auch wieder in Frage gestellt wird (KLE-B<sub>2</sub>: 3, 4).

Abbildung 4.9: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B<sub>2</sub>)

Quelle: Eigene Erhebung (2011)

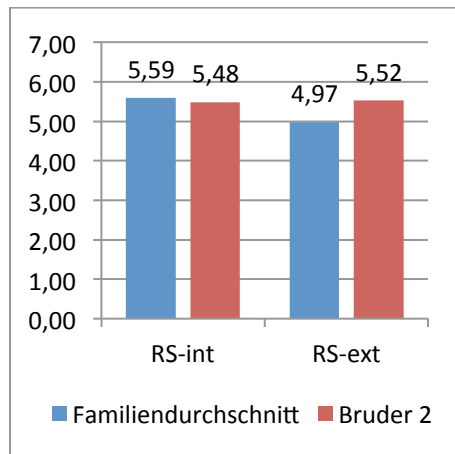
Den bisherigen Informationen zufolge besteht eine hohe Abhängigkeit der Resilienz von einer Person im mikrosozialen Umfeld B<sub>2</sub>s, von seiner Lebenspartnerin P<sub>2</sub>. Diese Annahme wird weiter durch die Ergebnisse der grafischen Netzwerkkarte gestützt (GRA-B<sub>2</sub>). Die Ehepartnerin ist bei beruflichen Problemen die erste Ansprechpartnerin, die er in der Erhebung als einzigen Menschen bezeichnet, mit dem er Probleme bespreche. Dennoch nennt er weitere Personen, die er in nächster Instanz kontaktieren würde. Hierzu zählen die beiden erwachsenen Kinder, gefolgt von dem mittleren Bruder B<sub>3</sub>, der in dritter Schicht als Kontaktperson bei Krisen fungiert. Zuletzt noch werden die Brüder B<sub>1</sub> und B<sub>4</sub> aufgeführt. Neben die protektive Rolle P<sub>2</sub>s rücken nun noch weitere Mitglieder der Gegenwarts- und Herkunftsfamilie, die Unterstützung durch familienexterne Personen kommt für B<sub>2</sub> allerdings nicht in Betracht. Tabelle 4.17 fasst die Erkenntnisse zum mikrosozialen Netzwerk zusammen.

Tabelle 4.17: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B<sub>2</sub>

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| Emotionale Unterstützung | <b>Hoch</b> |
| Praktische Unterstützung | Gering      |
| Beziehungssicherheit     | <b>Hoch</b> |
| Soziale Integration      | Gering      |

Quelle: Eigene Darstellung

Die emotionale Unterstützung, speziell durch den Lebenspartner, ist als hoch einzustufen. Eine praktische Unterstützung im Geschäftlichen erfolgte, bedingt durch die getrennten Berufe von B<sub>2</sub> und P<sub>2</sub>, zu einem geringen Maße. Die soziale Integration kann mangels der Nennung von Bezugspersonen außerhalb des engen Familienkreises als gering erachtet werden. Hoch wiederum stellt sich die Beziehungssicherheit bei B<sub>2</sub> dar, welche aus der eben behandelten stabilen Partnerschaft mit P<sub>2</sub> resultiert. Von Interesse ist nun, wie sich die Persönlichkeit B<sub>2</sub>s in Bezug auf dessen Ego-Resilienz erweist.

Abbildung 4.10: Resilienzskala im Fall B<sub>2</sub>

Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Bereits auf den ersten Blick wird deutlich, dass es sich hier um ein Profil handelt, in dem nur zu geringem Ausmaß Varianzen auftreten (Abbildung 4.10). Erstens weisen RS-Werte von B<sub>2</sub> sehr geringe Unterschiede zwischen Selbst- (5,48) und Fremdeinschätzung (5,52) auf. B<sub>2</sub>s Ego-Resilienz ist somit im Selbst- und Fremdbild nahezu identisch. Zweitens liegt B<sub>2</sub> mit seiner selbstevaluierten RS sehr nah am Familiendurchschnitt (5,59). Eine Ausnahme stellt nur die externe Resilienzskala dar, die elf Prozent höher ist als der Schnitt der fünf Brüder. Das Urteil, das die Brüder in der Bewertung der Resilienz von B<sub>2</sub> abgegeben haben (5,64), unterscheidet sich dabei kaum von dem allgemeinen externen RS-Wert. Legt man daher das Fremdbild zugrunde, stellt sich B<sub>2</sub> im Vergleich zu seinen Brüdern als weitaus resilienter heraus. Insgesamt trauen die Gutachter ihren Einschätzungen B<sub>2</sub>s zu 70 Prozent.

Ob sich in den Subskalen der RS eine ähnlich starke Überlappung zwischen Selbst- und Fremdbild zeigt, wird in Tabelle 4.18 aufgeführt.

Tabelle 4.18: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B<sub>2</sub>

|   | Eigenständigkeit | Sinnhaftigkeit | Ausgeglichenheit | Durchhaltevermögen | Authentizität |
|---|------------------|----------------|------------------|--------------------|---------------|
| RS-int B <sub>2</sub>                             | 6,00             | 5,40           | 4,20             | 6,00               | 5,80          |
| RS-int B <sub>1-5</sub>                           | 5,88             | 5,04           | 5,08             | 5,76               | 6,20          |
| RS-ext B <sub>2</sub>                             | 5,27             | 5,87           | 5,00             | 5,73               | 5,73          |
| RS-ext B <sub>1-5</sub>                           | 5,05             | 5,05           | 4,30             | 5,03               | 5,42          |
| RS-int B <sub>2</sub> – RS-ext B <sub>2</sub>     | 10%              | -7%            | -11%             | 4%                 | 1%            |
| RS-int B <sub>1-5</sub> – RS-ext B <sub>1-5</sub> | 12%              | 0%             | 11%              | 10%                | 11%           |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>2</sub>                | <b>0,367</b>     | 0,233          | 0,400            | <b>0,133</b>       | <b>0,033</b>  |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>1-5</sub>              | 0,416            | 0,004          | 0,391            | 0,367              | 0,391         |

Quelle: Eigene Berechnungen

Keine der Dimensionen weicht um mehr als 11 Prozent voneinander ab. Diese Differenz zeigt sich bei der Ausgeglichenheit: Die Befragten schätzen B<sub>2</sub> weitaus ausgeglichener ein, als er selbst. Auch in der Sinnhaftigkeit liegt ein Unterschied vor, der in der gleichen Richtung geartet ist. In Bezug auf das Durchhaltevermögen und die Authentizität herrscht eine nahezu identische Meinung vor. Unter Zuhilfenahme der definierten Kriterien zum Einbezug der Resilienz-Subfaktoren in das protektive Portfolio eines Individuums ergeben sich die Eigenständigkeit, das Durchhaltevermögen und die Authentizität als schützende Personencharakteristika, die zudem im Vergleich zu den Referenzpersonen (Brüder) nicht maßgeblich unterdurchschnittlich ausgeprägt sind. Die Ausgeglichenheit und Sinnhaftigkeit B<sub>2</sub>s liegen zwar in beiden Fällen im Blick von außen nicht unterhalb des familiären Mittelwerts, doch krankten beide an einer mangelnden Validierung aufgrund von Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild, weshalb sie nicht als persönlichkeitsverankerte Protektoren für den Fall B<sub>2</sub> aufgenommen werden.

#### 4.3.2.2.4 *Synthese*

Der einzige der fünf Brüder, dessen berufliches (und privates) Leben nicht schwerpunktmäßig durch die Gastronomie geprägt ist, scheint wenige schwerwiegende Krisen durchgemacht zu haben. Sowohl die berufliche als auch die private Entwicklung zeichnen sich durch eine hohe Konstanz und Stabilität aus. Im Gesamtbild zeigen sich die folgenden Stressoren und Protektoren, die auf das berufliche Leben von B<sub>2</sub> wirkten (Tabelle 4.19):

**Tabelle 4.19: Berufsbezogene Stressoren und Protektoren im Fall B<sub>2</sub>**

|                         | <b>Stressoren</b> | <b>Protektoren</b>   |
|-------------------------|-------------------|--|
| <b>Interne Faktoren</b> |                   |  |
| Personale Faktoren      | ▪ Krankheit       | ▪ Eigenständigkeit<br>▪ Durchhaltevermögen<br>▪ Authentizität      |
| Mikrosoziale Faktoren   | k.A.              | ▪ Emotionale Unterstützung (hoch)<br>▪ Beziehungssicherheit (hoch) |
| <b>Externe Faktoren</b> |                   |  |
| Umweltbezogene Faktoren | k.A.              | k.A.   |

Quelle: Eigene Darstellung

In Tabelle 4.19 ist sehr deutlich zu sehen, dass sich die Risikofaktoren, die auf das berufliche Wirken von B<sub>2</sub> einen Einfluss haben, ausschließlich auf personaler Ebene bewegen. Die Protektoren hingegen sind sowohl durch Persönlichkeitseigenschaften wie die Eigenständigkeit, das Durchhaltevermögen und die Authentizität gegeben als auch durch mikrosoziale Faktoren. Die Beziehungssicherheit und

die emotionale Unterstützung durch seine Ehefrau P<sub>2</sub> dürfte einen maßgeblichen Beitrag zur Resilienz B<sub>2</sub>s beitragen.

#### 4.3.2.3 Der Fall B<sub>3</sub>

B<sub>3</sub> wurde 1957 in Italien geboren und kam im Alter von 13 Jahren (1969), ein Jahr nach seinen zwei älteren Brüdern, nach Deutschland. Von 1975 bis 1997 war B<sub>3</sub> mit seiner ersten (deutschen) Ehefrau (P<sub>31</sub>) verheiratet. Seither lebt er mit seiner zweiten, ebenfalls deutschstämmigen Lebenspartnerin (P<sub>32</sub>) zusammen, die er 2003 heiratete. B<sub>3</sub> hat zwei Kinder aus erster Ehe. Sein enges, außerfamiliäres Bezugnetzwerk besteht aus einem befreundeten Paar (BIO-B<sub>3</sub>: 7). Als berufliches Rollenmodell gab er den Großvater mütterlicherseits an, der sich als Kaufmann selbständig machte und Waren aus der Stadt in der ländlichen Region vertrieb (BIO-B<sub>3</sub>: 17).

B<sub>3</sub> beendete mit der fünften Klasse<sup>113</sup> der italienischen Grundschule seine Schullaufbahn, um mit Aus-  
helfstätigkeiten im Handwerk und im Verkauf zum Lebensunterhalt der Familie beizutragen. Nach seiner Einwanderung nach Deutschland arbeitete er dreizehnjährig in einer Schreinerei, später in einer Autoschlosserei und zuletzt als Marmor- und Fliesenleger, bevor er 1982, mit 25 Jahren, seinen ersten eigenen Betrieb in der Gastronomie eröffnete (BIO-B<sub>3</sub>: 14)<sup>114</sup>. Die Gründung von G<sub>31</sub> entstand, nach eigenen Angaben, aus der Not heraus, um sich die eigene Existenz in Deutschland zu sichern (INT-B<sub>3</sub>: 3). Wenige Jahre später (1985) initiierte B<sub>3</sub> einen weiteren gastronomischen Betrieb (G<sub>32</sub>), welchen er ein Jahr später an seinen jüngeren Bruder B<sub>4</sub> zur Weiterführung übergab. Gemeinsam mit seiner Ehefrau P<sub>31</sub> führte er G<sub>31</sub> zehn Jahre lang und wandelte es 1992 in eine Bierbar (G<sub>33</sub>) um, da er für die Fortführung der Speisegastronomie ein neues Objekt kaufte. In der neuen Lokalität eröffnete B<sub>3</sub> im gleichen Jahr ein Restaurant (G<sub>34</sub>), welches er gemeinsam mit P<sub>31</sub> erfolgreich bewirtschaftete. G<sub>33</sub> hingegen wurde nach einem Jahr (1993) aufgrund von Personalproblemen wieder geschlossen (BIO-B<sub>3</sub>: 14). Parallel zu G<sub>34</sub> startete B<sub>3</sub> 1997 ein Gewerbe der Speisegastronomie in einem Einkaufszentrum (G<sub>35</sub>), in dem er zehn Mitarbeiter beschäftigte. Im Jahr 2001, vier Jahre nach der Trennung von seiner ersten Ehefrau P<sub>31</sub>, wurde G<sub>34</sub> an einen externen Betreiber verpachtet. Mit dem Vorliegen eines lukra-

<sup>113</sup> In der biografischen Erhebung wurde von B<sub>3</sub> die vierte Klasse angegeben. Diese Angabe wurde im Zuge der Fallberichtsvalidierung korrigiert (VAL-B<sub>3</sub>).

<sup>114</sup> In dem geführten Interview behauptet B<sub>3</sub>, im Alter von 21 Jahren in die Selbständigkeit eingetreten zu sein (INT-B<sub>3</sub>: 13), dies ist jedoch rechnerisch nicht möglich, daher wird auf die Angaben aus der biografischen Erhebung zurückgegriffen.

tiven Kaufangebots veräußerte B<sub>3</sub> im Jahr 2006 auch den Betrieb G<sub>35</sub>. Unterdessen hatte er ein Jahr zuvor, gemeinsam mit seiner zweiten Ehefrau P<sub>32</sub>, ein Hotel mit Gaststätte eröffnet (G<sub>36</sub>), welches seither sein Hauptgeschäft darstellt. Der Betrieb umfasste zum Erhebungszeitpunkt zwölf Mitarbeiter und unterscheidet sich von den vorherigen Gründungen B<sub>3</sub>s dahingehend, dass das Angebotsportfolio diversifizierter ist und über die Speisegastronomie hinausgeht (KLE-B<sub>3</sub>: 6).

#### 4.3.2.3.1 *Unternehmerischer Erfolg*

Seine unternehmerischen Aktivitäten beschreibt B<sub>3</sub> selbst als sehr erfolgreich: „Mein Geschäftserfolg ist immer steigend. Schon immer gewesen.“ (INT-B<sub>3</sub>: 133; auch: 136). Im Rahmen des Interviews erzählt er zwar auch von einer nicht geglückten Idee, von dem gescheiterten Versuch, eine Imbiss-Kette aufzubauen (INT-B<sub>3</sub>: 120), von einer Fehlinvestition könne jedoch auch hier keine Rede sein: „Was heißt Fehlinvestition? Gut, das Geld ist zwar weg gewesen, (...) ist heute noch weg. Aber grundsätzlich habe ich immer ein gutes Händchen gehabt.“ (INT-B<sub>3</sub>: 121). Eine derartige Erfahrung diene vielmehr der inneren Reifung, so B<sub>3</sub> (INT-B<sub>3</sub>: 92). Über die Imbisskette, welche im Interview mit F<sub>b</sub> zur Sprache kam, wurden keine Angaben in der biografischen Erhebung bei F<sub>a</sub> gemacht. Dasselbe gilt für die Gründung eines „Jugendclubs“. Um ein Angebot für junge Kunden mit geringer Zahlungsbereitschaft bereitzustellen, entwickelte B<sub>3</sub> ein Geschäftsmodell, in dem diese einen monatlichen Clubbeitrag entrichten konnten und dafür einen gastronomischen Raum mit Tischfußball und anderen Spielgeräten zur Verfügung gestellt bekommen. Die ganze Jugend der Umgebung habe er bei sich gehabt, so B<sub>3</sub>, der Club habe zuletzt rund 500 Mitglieder umfasst (INT-B<sub>3</sub>: 157). Noch heute würde er von dem Kundenstamm profitieren (INT-B<sub>3</sub>: 159).

Vor diesem Hintergrund soll erörtert werden, ob sich das „gute Händchen“ von B<sub>3</sub> auch in der objektivierten Messung des unternehmerischen Erfolgs niederschlägt (ERF-B<sub>1-5</sub>; BIO-B<sub>3</sub>). Zum Erhebungszeitpunkt verfügte B<sub>3</sub> über 29 Jahre Erfahrung als selbständiger Gastronom. Sechs Betriebe hat er in dieser Zeit gegründet, fünf davon mit nachhaltigem Erfolg. Die Betriebe wiesen eine durchschnittliche Überlebensdauer von sechs Jahren auf und beschäftigten im Schnitt 5,1 Personen. Die folgenden Angaben zum unternehmerischen Erfolg beziehen sich auf den aktuellen Betrieb G<sub>36</sub>, der über 340 Sitzplätze, davon 90 im Innenraum und 250 im Außenbereich, verfügt. Mit dreizehn Personen wird ein



Umsatz von 800.000 EUR erwirtschaftet, was sich in einer Arbeitsproduktivität von 61.538 EUR niederschlägt. Die Sitzplatzproduktivität liegt mit 2.353 EUR etwas oberhalb der vorgenannten Rate von 2.336 EUR bei Ranzinger (2000) im Münchener Zentrum und kann daher für den ländlichen Raum, in welchem G<sub>36</sub> angesiedelt ist, als durchaus hoch erachtet werden. Außer der Speisegastronomie ist in G<sub>36</sub> noch ein Hotelgewerbe mit 16 Zimmern integriert, der Betrieb weist somit einen höheren Grad an Diversifizierung auf, als dies bei B<sub>1</sub> der Fall war.

Den Erfolg in der Gastronomie sieht B<sub>3</sub> nicht zwangsläufig an die aktive Mitarbeit aus dem Familienkreis gekoppelt. Stattdessen erachtet er, unabhängig vom gastronomischen Kontext, ein gesundes Selbstvertrauen, die Absenz größerer Probleme und ein gesundes Umfeld als Schlüssel zum Erfolg (INT-B<sub>3</sub>: 447) und dafür müsse nicht zwangsläufig ein Lebenspartner vorhanden sein (INT-B<sub>3</sub>: 447). Was seine eigene unternehmerische Strategie anbelangt, so baut B<sub>3</sub> auf Neuinvestitionen, um einen Rückgang in der geschäftlichen Entwicklung rechtzeitig aufzufangen: „(W)o ich dann gemerkt habe, da stimmt was nicht, (...) da muss ich was unternehmen, da hab ich dann das nächste Geschäft aufgemacht.“ (INT-B<sub>3</sub>: 323; auch: 135). Hierbei sorgt er jeweils für eine gleichwertige Absicherung der Investitionen durch andere Einnahmequellen wie etwa Mieteinnahmen (INT-B<sub>3</sub>: 123). Was das persönliche Geschäftsgebaren angeht, spricht B<sub>3</sub> davon, wie bedeutend es für ihn sei, Ehre im Geschäft zu haben (INT-B<sub>3</sub>: 104). Er spricht auch die Kehrseite des Erfolgs an, denn wenn man erfolgreich sei, sei man gleichzeitig „schnell erpressbar“ (INT-B<sub>3</sub>: 46).

#### 4.3.2.3.2 Risikoerhöhende Faktoren

Bei der Abfrage der erfolgsgefährdenden Ereignisse und Entwicklungen führte B<sub>3</sub> insgesamt zehn Themen an (KLE-B<sub>3</sub>). Auf privater Ebene stehen gesundheitliche Probleme und eine Scheidung im Vordergrund. Das Ende seiner Ehe mit P<sub>31</sub> sei das Ereignis gewesen, das den unternehmerischen Erfolg am meisten gefährdete (INT-B<sub>3</sub>: 31, 269) und auch bei ihm eine gewisse Existenzangst auslöste (KLE-B<sub>3</sub>: 1). Aufgrund der Beteiligung P<sub>31</sub>s an der Geschäftsführung ging mit der privaten Trennung auch eine geschäftliche einher (INT-B<sub>3</sub>: 31). Fortan war eine geschäftliche Neuausrichtung, eine Veränderung der Pläne notwendig, da der Betrieb keine zwei Haushalte tragen konnte. Anstatt jedoch den Bestand zu halbieren, entschied sich B<sub>3</sub> für eine Expansionsstrategie: „Mein(e) Vorgehen war, zu in-

vestieren! Weiter zu investieren und statt zu verkleinern zu vergrößern.“ (INT-B<sub>3</sub>: 38). Investitionen seien sein Mittel zur Stabilisierung (INT-B<sub>3</sub>: 43), somit habe die Scheidung ihm letztlich viel Positives gebracht (INT-B<sub>3</sub>: 269).

Auf betrieblicher Ebene gab es eine Reihe von Stressoren, die zum Großteil mit dem Personal zu tun haben. B<sub>3</sub> führt hier gegen die Geschäftsführung gerichtete Intrigen von Mitarbeitern, Diebstahl und Betrug ins Feld (KLE-B<sub>3</sub>: 1; INT-B<sub>3</sub>: 50). Seine Strategie, um derartige „Unruhen“ (INT-B<sub>3</sub>: 57, 59) zu lösen, sei es, die Ursache zu identifizieren („Wo ist der Wurm?“ INT-B<sub>3</sub>: 51) und dann zu „entfernen“ (KLE-B<sub>3</sub>: 2), indem Mitarbeiter punktuell aussortiert werden. Auch hat B<sub>3</sub> die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter bestechlich sind (INT-B<sub>3</sub>: 108). Insgesamt zeigt sich eine gewisse Vulnerabilität von B<sub>3</sub> in Bezug auf die Personalthematik. Zusätzlich zu den eben genannten Punkten spricht er im Zusammenhang mit Forderungen von Mitarbeitern nach einer höheren Bezahlung oder mehr Freizeit davon, diese Personen eher ziehen zu lassen, um nicht erpressbar zu sein (INT-B<sub>3</sub>: 63; auch INT-B<sub>3</sub>: 47, 62). Das Gleiche gilt auch für Geschäftspartner (INT-B<sub>3</sub>: 70). Hier berichtet B<sub>3</sub> von einem besonders kritischen Fall: „(B)is ich aus dem Urlaub zurückgekommen war, waren die Läden mit Inventar weg.“ (INT-B<sub>3</sub>: 86). Nicht nur seitens des Personals musste sich B<sub>3</sub> mit erfolgsgefährdenden Ereignissen auseinandersetzen. Auch von der Kundschaft sei er beraubt worden (INT-B<sub>3</sub>: 177). Als er mit einer Anzeige reagierte, folgte eine „Revolte“ (INT-B<sub>3</sub>: 178). Anstatt jedoch den Verursachern des Schadens nochmals den Kampf anzusagen, würde er heute eher sagen: „Ruhe drüber und fertig!“ (INT-B<sub>3</sub>: 180). Als weiteren wichtigen Stressor auf betrieblicher Ebene empfindet B<sub>3</sub> die Abhängigkeit des Geschäfts von seiner Person (INT-B<sub>3</sub>: 246). Dies betrifft nicht nur den Fall, falls er krankheitsbedingt ausfällt, sondern auch die Nachfolge in der Geschäftsführung (KLE-B<sub>3</sub>: 6). Er bezeichnet die Planung der Fortführung des Geschäfts ohne ihn zum Befragungszeitpunkt als eine seiner größten Schwierigkeiten (INT-B<sub>3</sub>: 256), für die er noch keine Lösung zu haben scheint (KLE-B<sub>3</sub>: 1).

Erfolgsgefährdende Faktoren aus dem unternehmerischen Umfeld resultieren in den Ausführungen B<sub>3</sub>s insbesondere aus der Bürokratie und aus hohen finanziellen Forderungen geplanter oder ungeplanter Art (KLE-B<sub>3</sub>: 1).

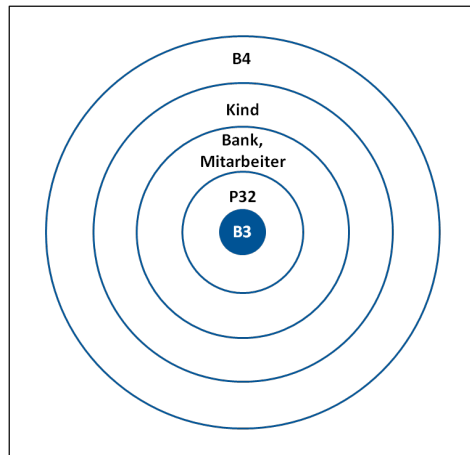
#### 4.3.2.3.3 *Schützende Faktoren*

B<sub>3</sub> gibt sich in seinen Ausführungen kämpferisch, er verfüge über die Kraft, „sich durchbeißen“ (KLE-B<sub>3</sub>: 2), was er auch auf seine Kindheit und Jugend zurückführt. Bereits im Alter von sieben Jahren war er im Verkauf tätig, mit 13 Jahren, nach seiner Ankunft in Deutschland, arbeitete er in einer Schreinerei und dann in einer Autoschlosserei, anstatt die Schule zu besuchen. Seine Eltern sind nach Italien zurückgekehrt, als er 17 Jahre alt war. Alles Tatsachen, die ihn in eigenen Augen früher haben reifen lassen (INT-B<sub>3</sub>: 18). B<sub>3</sub> sieht ein Potenzial in sich selbst, und orientiert sich „nach oben“ (INT-B<sub>3</sub>: 273). Charakterlich seien es sein Ehrgeiz, seine Willensstärke und sein Stolz, die ihm in kritischen Situationen helfen würden (KLE-B<sub>3</sub>: 4).<sup>115</sup> Schwierigkeiten geht er, nach eigenen Aussagen, proaktiv an: „(W)enn ein Problem entsteht, dann gehe ich vorwärts.“ (INT-B<sub>3</sub>: 288). Probleme wecken gar seinen Ehrgeiz, mehr zu geben: „Jetzt erst recht!“ (INT-B<sub>3</sub>: 294). Dabei scheint er grundsätzlich auf sich selbst und seine eigene Kraft zu bauen (KLE-B<sub>3</sub>: 1). Er betont, keine direkte Hilfe von anderen in Krisensituationen angefragt oder angenommen zu haben (INT-B<sub>3</sub>: 286). Dies bezieht sich auch auf das aktive Einholen von Ressourcen oder Ratschlägen, welche er bislang auch nicht benötigt habe (INT-B<sub>3</sub>: 305). Vielmehr sei er derjenige, der andere inner- und außerhalb der Familie mit Rat und Tat unterstütze (INT-B<sub>3</sub>: 339). Dennoch betont B<sub>3</sub>, die Bedeutung von Gesprächen mit anderen zur Krisenüberwindung (KLE-B<sub>3</sub>: 3). Zwar frage er nicht direkt nach Rat, doch stelle er aktiv Themen in der Diskussion mit anderen in den Raum (INT-B<sub>3</sub>: 428), um hieraus Schlüsse für sich zu ziehen, denn die Antworten müsse man letztlich selbst finden (KLE-B<sub>3</sub>: 5). Unterhaltungen mit Mitarbeitern, Freunden oder Bekannten nutzt er somit als Instrument für die eigene Meinungsbildung. Dabei habe er keine bestimmten Menschen im Sinn: Allgemein finde man in Unterhaltungen Antworten auf Fragen, die in verschiedenen Situationen helfen, ohne dass der Mensch weiß, dass er einem geholfen hat (KLE-B<sub>3</sub>: 5). „Die Skepsis, und immer alles was (...) skeptisch ist, dasnehm ich als Erstes auf“ (INT-B<sub>3</sub>: 437), so schenke er anderen Meinungen durchaus Gehör und berücksichtige abweichende Tendenzen in seinen Handlungsstrategien, nachdem sie seinen „inneren Filter“ durchlaufen haben (INT-B<sub>3</sub>: 331). In der grafischen Netzwerkkarte (GRA-B<sub>3</sub>; Abbildung 4.11) ist es zuvorderst seine Lebenspartnerin P<sub>32</sub>, mit der er im Krisenfall spricht. An zweiter Stelle sind es seine Bankberater und seine Mitarbeiter,

<sup>115</sup> Dabei betont er, dass man sich auch der Nachteile dieser Eigenschaften bewusst sein müsste: „Was dich stark macht, kann dich auch schwach machen.“ (KLE-B<sub>3</sub>: 4).

die er kontaktiert. In der dritten und vierten Schicht folgen jeweils Familienmitglieder: zunächst sein ältestes Kind und dann sein Bruder B<sub>4</sub>.

**Abbildung 4.11: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B<sub>3</sub>)**



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Obwohl die Lebenspartnerin von B<sub>3</sub> im Betrieb arbeitet und dort einen eigenen Zuständigkeitsbereich verantwortet (INT-B<sub>3</sub>: 404), ist es nicht etwa die tätige Mithilfe, die er besonders betont, sondern die strategische Rolle, die sie in der Geschäftsentwicklung spielt. Hier stellt er ihren gesunden Skeptizismus heraus: Er sei einerseits froh, wenn der Partner mitziehe, doch andererseits sei er auch froh, wenn der Partner skeptisch sei (INT-B<sub>3</sub>: 372): „Dadurch entwickelt man neue, überzeugende Ideen, man denkt d(a)rüber nach.“ (INT-B<sub>3</sub>: 205). Das Zweifeln von P<sub>32</sub> an seinen Plänen bringe ihn dazu, das Risiko zu minimieren und das Vorhaben so lange zu „verfeinern“, bis sie sagt: „Wow, das hört sich gut an!“ (INT-B<sub>3</sub>: 373). „(I)ch bin schon einer, wo wirklich immer wieder mit neue(n) Sachen komm(t). Immer wieder antreibt und dann, dann bin ich froh, dass jemand da ist, wo einen ein bissl brems.“ (INT-B<sub>3</sub>: 212). Wenn er seine Ehefrau überzeuge, wisse er, dass es gut wäre (INT-B<sub>3</sub>: 378). B<sub>3</sub> spricht hier von einer Art „Filterfunktion“, die der Partner übernimmt (INT-B<sub>3</sub>: 333). Als Unterstützung empfindet es B<sub>3</sub> dann in der Folge, dass P<sub>32</sub> bei einer gefällten Entscheidung dahinter stehe und mitziehe (INT-B<sub>3</sub>: 384).

Zusammengefasst zeichnet sich das mikrosoziale Netzwerk B<sub>3</sub>s durch eine hohe emotionale und praktische Unterstützung aus (Tabelle 4.20). Auch die Beziehungssicherheit kann durch das Vorhandensein einer festen Lebenspartnerin, welche zugleich die wichtigste Ansprechpartnerin in Krisenzeiten

ist, als hoch erachtet werden. Die soziale Integration ist mit zwei Personen außerhalb der Kern- und Gegenwartsfamilie als mittel einzustufen.

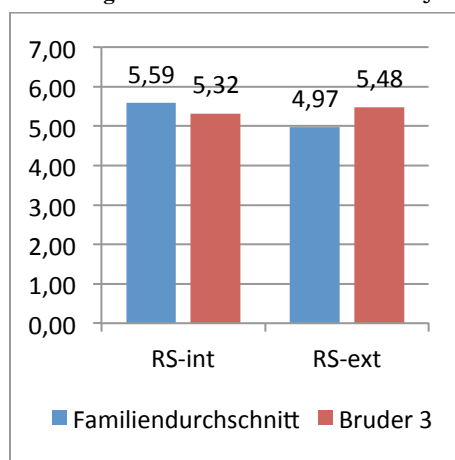
**Tabelle 4.20: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B<sub>3</sub>**

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| Emotionale Unterstützung | <b>Hoch</b> |
| Praktische Unterstützung | <b>Hoch</b> |
| Beziehungssicherheit     | <b>Hoch</b> |
| Soziale Integration      | Mittel      |

Quelle: Eigene Darstellung

Wenn man sich nun die erhobene Individualresilienz von B<sub>3</sub> vor Augen führt, zeigt sich, dass hier die internalen und externalen RS-Werte nur geringfügig differieren (Abbildung 4.12). Nur zwei Prozent liegen zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild. Mit seiner Selbsteinschätzung der Ego-Resilienz liegt der mittlere Bruder um 0,27 Punkte unter dem Familiendurchschnitt, aus der Perspektive der restlichen Familie jedoch liegt er mit seiner persönlichkeitsverankerten Resilienz um 0,51 Punkte und damit um sieben Prozent über den Werten seiner Brüder.

**Abbildung 4.12: Resilienzskala im Fall B<sub>3</sub>**



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

In der Einschätzung zwischen den Brüdern für sich genommen (5,51) und den Gutachtern im Gesamten (5,48) tritt so gut wie kein Unterschied auf, die (ehemaligen) Lebenspartnerinnen und die vier Männer sind sich im Schnitt somit weitestgehend einig, dass sich B<sub>3</sub>s Persönlichkeit durch eine höhere Resilienz auszeichnet als dessen Brüder zusammengenommen. Der Konfidenzwert, also das Maß, zu dem die Urteilenden ihren Bewertungen in Bezug auf B<sub>3</sub> trauen, liegt bei 72 Prozent.

Wendet man sich nun den einzelnen Resilienzmerkmalen zu (Tabelle 4.21), ergeben sich unter Zugrundelegung der eingeführten Prämissen vier Eigenschaften, die in B<sub>3</sub>s protektives Portfolio aufge-

nommen werden können: Eigenständigkeit, Ausgeglichenheit, Durchhaltevermögen und Authentizität. In allen vier Bereichen liegt der mittlere Bruder über dem Familiendurchschnitt und weist gleichzeitig eine unterdurchschnittliche Abweichung zwischen der Fremd- und der Selbsteinschätzung auf. Lediglich die von den externen Gutachtern bewertete hohe Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens wird im Selbstbild nicht reflektiert, weshalb sie mangels Validierung nicht B<sub>3</sub>s Resilienzfaktoren zugeordnet wird.

**Tabelle 4.21: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B<sub>3</sub>**

|   | Eigenständigkeit | Sinnhaftigkeit | Ausgeglichenheit | Durchhaltevermögen | Authentizität |
|---|------------------|----------------|------------------|--------------------|---------------|
| RS-int B <sub>3</sub>                             | 6,00             | 4,20           | 4,80             | 5,80               | 5,80          |
| RS-int B <sub>1-5</sub>                           | 5,88             | 5,04           | 5,08             | 5,76               | 6,20          |
| RS-ext B <sub>3</sub>                             | 5,78             | 5,56           | 4,42             | 5,76               | 5,89          |
| RS-ext B <sub>1-5</sub>                           | 5,05             | 5,05           | 4,30             | 5,03               | 5,42          |
| RS-int B <sub>3</sub> – RS-ext B <sub>3</sub>     | 3%               | -19%           | 5%               | 1%                 | -1%           |
| RS-int B <sub>1-5</sub> – RS-ext B <sub>1-5</sub> | 12%              | 0%             | 11%              | 10%                | 11%           |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>3</sub>                | <b>0,111</b>     | 0,678          | <b>0,189</b>     | <b>0,022</b>       | <b>0,044</b>  |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>1-5</sub>              | 0,416            | 0,004          | 0,391            | 0,367              | 0,391         |

Quelle: Eigene Berechnungen

Besonders stark ist die Eigenständigkeit bei B<sub>3</sub> ausgeprägt, speziell auch in der Selbstwahrnehmung. Dies mag auch mit dem Fakt zusammenhängen, dass sowohl mit der ersten Lebenspartnerin P<sub>31</sub> als auch mit P<sub>32</sub> ein nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften gelang bzw. gelingt. Zusätzlich spiegelt diese Einschätzung B<sub>3</sub>s die auch im Interview stark durchklingende hohe internale Kontrollüberzeugung wider.

#### 4.3.2.3.4 *Synthese*

Der Fall B<sub>3</sub> weist in der Gesamtschau eine hohe Dynamik auf (Tabelle 4.22): Die sechs Betriebsgründungen, die – mit einer Ausnahme – sehr erfolgreich verliefen, gingen im Laufe der Unternehmertätigkeit mit einer ganzen Reihe von Stressoren einher, die rein quantitativ mehrheitlich in der betrieblichen Sphäre anzusiedeln sind. Von besonderer Relevanz sind in diesem Zusammenhang Probleme mit dem Personal, welche bis hin zu Betrugsfällen gehen. Insgesamt verwendet der Entrepreneur ein kriegsgerisches Vokabular, spricht von „Kampf“, „Unruhe“ und „Revolt“ und insbesondere mit Blick auf die Personalthematik zeigt sich ein starkes Misstrauen, welches möglicherweise (auch) erfahrungsbedingt ist. Als bedrohlich haben sich hohe finanzielle Forderungen erwiesen und zum Erhebungszeit-

punkt war es speziell die Thematik der Unternehmensnachfolge, die B<sub>3</sub> als Stressor empfand. Die größte Gefahr für seinen unternehmerischen Erfolg jedoch habe die Trennung von P<sub>31</sub> dargestellt. Genannt wurden zudem externe Risikofaktoren, z.B. ein größerer Betrugsfall, der von Kunden ausging, und die Bürokratie rund um die Gründung- und Führung eines Unternehmens.

**Tabelle 4.22: Unternehmerische Stressoren und Protektoren im Fall B<sub>3</sub>**

|                            | <b>Stressoren</b>  | <b>Protektoren</b>  |
|----------------------------|--|---|
| <b>Interne Faktoren</b>    |  |   |
| Personale Faktoren         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Krankheit</li> <li>▪ Misstrauen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berufliches Rollenmodell</li> <li>▪ Lebensfreundschaften</li> <li>▪ Eigenständigkeit</li> <li>▪ Ausgeglichenheit</li> <li>▪ Durchhaltevermögen</li> <li>▪ Authentizität</li> <li>▪ Analytische Kapazität</li> <li>▪ Innovative Kapazität</li> <li>▪ Diskursive Strategie</li> <li>▪ Kraft</li> <li>▪ Ehrgeiz</li> <li>▪ Stolz</li> <li>▪ Innere Reife</li> </ul> |
| Mikrosoziale Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trennung vom Lebenspartner</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Praktische Unterstützung (hoch)</li> <li>▪ Emotionale Unterstützung (hoch)</li> <li>▪ Beziehungssicherheit (hoch)</li> </ul>   |
| Betriebliche Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausscheiden eines Geschäftspartners</li> <li>▪ Personalprobleme</li> <li>▪ Betrug durch Mitarbeiter</li> <li>▪ Hohe Verbindlichkeiten</li> <li>▪ Ungeregelte Nachfolge</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovative Kapazität</li> <li>▪ Expansionsstrategie</li> <li>▪ Diversifikation</li> <li>▪ Marktforschung</li> </ul>  |
| <b>Externe Faktoren</b>    |  |   |
| Umweltbezogene Faktoren    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bürokratie</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soziale Integration (mittel)</li> <li>▪ Externe geschäftliche Berater</li> </ul>   |
| Nachfragebezogene Faktoren | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betrug durch Kunden</li> </ul>  |   |

Quelle: Eigene Darstellung

Diesen Stressoren steht eine ganze Bandbreite an Protektoren gegenüber, deren sich B<sub>3</sub> bewusst ist. Zu den protektiven Persönlichkeitseigenschaften des mittleren Bruders können seine Eigenständigkeit, die Ausgeglichenheit, das Durchhaltevermögen und eine hohe Authentizität gerechnet werden. Was seinen Charakter anbelangt, so gibt sich B<sub>3</sub> kämpferisch, spricht von seiner eigenen Kraft und inneren Reife sowie seinem Ehrgeiz und Stolz, welche ihm in schwierigen Zeiten protegierend zur Seite stünden. Als resilienzförderlich dürfte sich auch die analytische Fähigkeit herausstellen, die er durch ein kritisches Hinterfragen und Analysieren von Sachverhalten in der Entwicklung von Geschäftsstrategien unter Beweis stellt, eine Herangehensweise, die er mit einem „Filterprozess“ vergleicht. B<sub>3</sub> fällt in seinem geschäftsbezogenen Verhalten weiter durch eine diskursive Strategie auf, indem er Probleme oder neue Ideen mit anderen Personen bespricht, sich neue Perspektiven einholt und dann in sein Konzept integriert – ein Vorgehen, das an den „Human Centered Innovation“-Ansatz (Grots & Pratschke

2009) erinnert und sich auch im vergleichsweise innovativen Verhalten von B<sub>3</sub> (z.B. Geschäftsmodellinnovation) manifestiert. Neben der personalen Ebene entstammen auch dem mikrosozialen Umfeld mehrere protektive Faktoren, angefangen bei der Beziehungssicherheit über die emotionale Unterstützung bis hin zur tätigen Unterstützung, die B<sub>3</sub> heute durch seine Lebenspartnerin P<sub>32</sub> erfährt und vormals mit P<sub>31</sub> erlebte. Als dritter Bereich innerhalb der internen Schutzfaktoren sei ein Blick auf betriebsbezogene Aspekte geworfen, wo sich, zusätzlich zu der bereits erwähnten Innovationskraft, die expansive Geschäftsstrategie und die Diversifikation des Betriebs als erfolgswürdig erwiesen haben. Auch kann das Testen und Iterieren von Ideen, welches B<sub>3</sub> im Rahmen seiner diskursiven Strategie mit Kunden durchführt, der betrieblichen Marktforschung zugeordnet werden. In die Konzeptentwicklung fließen somit Ergebnisse qualitativer Marktforschungsprozesse mit ein. Betrachtet man die externen Schutzfaktoren, so ist es nur die Inanspruchnahme fachlicher Berater, die diesem Bereich zugeordnet werden kann. Die Aufmerksamkeit richtet sich nun auf den fünf Jahre jüngeren Bruder B<sub>4</sub>, der sich auch in B<sub>3</sub>s engerem Krisennetzwerk wiederfand (GRA-B<sub>3</sub>).

#### 4.3.2.4 Der Fall B<sub>4</sub>

B<sub>4</sub> wurde 1962 in Italien geboren. Insgesamt 21 Jahre lang war B<sub>4</sub> mit seiner deutschen Ehefrau P<sub>4</sub> zusammen, bis die Verbindung im Jahr 2004 geschieden wurde. Drei Kinder sind dieser Ehe entsprungen. B<sub>4</sub> hatte zum Erhebungszeitpunkt keine feste Partnerschaft, auch verfügt der zweitjüngste Bruder über keine Lebensfreundschaften außerhalb der Familie (BIO-B<sub>4</sub>: 7). Hingegen pflegt er eine enge Freundschaft mit seinem Bruder B<sub>3</sub>: „Aber der B<sub>3</sub> ist halt einer für mich, (...) nicht nur der Bruder sondern auch der beste Freund.“ (INT-B<sub>4</sub>: 310; auch BIO-B<sub>4</sub>: 7). Eben diesen Bruder (B<sub>3</sub>) und auch B<sub>1</sub> gibt der Zweitjüngste als berufliche Rollenmodelle an (BIO-B<sub>4</sub>: 17).

Was die Migrationsgeschichte von B<sub>4</sub> angeht, so wurde er im Jahr 1969, im Alter von sieben Jahren, von seinen Eltern mit nach Deutschland genommen. Von 1976 bis 1978 folgte nochmals ein Aufenthalt in der italienischen Heimat, seit 1978 jedoch lebt B<sub>4</sub> in der süddeutschen Region, in der sich auch seine älteren Brüder niedergelassen haben. Die Schule besuchte B<sub>4</sub> bis zur neunten Klasse, verließ diese jedoch ohne Schulabschluss. In den darauffolgenden Jahren folgten Tätigkeiten auf dem Bau – für das gleiche Unternehmen, für das B<sub>1</sub> und B<sub>3</sub> tätig waren – und in der Speisegastronomie. So



konnte B<sub>4</sub> vor dem Start in die eigene Selbständigkeit etwa acht Jahre lang einschlägige Branchenerfahrung sammeln. In diesem Rahmen arbeitete er u.a. im ersten Betrieb von B<sub>3</sub> – eine Zeit, die er rückblickend als sehr lehrreich empfindet, nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass B<sub>3</sub> älter und erfahrener in Bezug auf die Selbständigkeit in der Gastronomie sei (INT-B<sub>4</sub>: 299). Er übernahm dann 1986, im Alter von 24 Jahren (BIO-B<sub>4</sub>)<sup>116</sup>, den zweiten von B<sub>3</sub> gegründeten Betrieb (G<sub>32</sub> = G<sub>41</sub>). Seine damalige Lebensgefährtin und spätere Ehefrau P<sub>4</sub> stieg nach und nach ins Geschäft mit ein (INT-B<sub>4</sub>: 27), B<sub>4</sub> spricht in diesem Zusammenhang davon, sie „eingebaut“ und „angelernt“ zu haben (INT-B<sub>4</sub>: 298). Die beiden führten den Betrieb gemeinsam mit stetig wachsendem Erfolg (INT-B<sub>4</sub>: 32). 1998 eröffnete das Paar ein neues Restaurant (G<sub>42</sub>) und setzte in G<sub>41</sub> einen Geschäftsführer ein, der sich allerdings als unredlich herauszustellen schien (INT-B<sub>4</sub>: 40). B<sub>4</sub> spricht hier von „Betrug“ und einem Schaden von 30.000 DM (KLE-B<sub>4</sub>: 1). Der Entschluss fiel daraufhin, das „Alte“ aufzugeben und sich auf das „Neue“, „auf Unseres“ zu konzentrieren (INT-B<sub>4</sub>: 41), was sich dann auch als erfolgreich herausgestellt habe: „(D)ie ersten fünf Jahre (...) lief das wirklich super toll. Wir hatten zehn Angestellte hier drinnen.“ (INT-B<sub>4</sub>: 43). Der Wendepunkt sei mit dem von P<sub>4</sub> initiierten Ende der Partnerschaft gekommen (INT-B<sub>4</sub>: 44), welches gleichzeitig ihren Ausstieg aus dem Restaurant bedeutete.<sup>117</sup> Mit der Trennung, die ein „richtiger Schlag“ (INT-B<sub>4</sub>: 249) für ihn war, sei er in ein „riesen Loch“ gefallen (INT-B<sub>4</sub>: 173; auch: 243), es sei gleichzeitig seine größte Krise gewesen (INT-B<sub>4</sub>: 235).

#### 4.3.2.4.1 *Unternehmerischer Erfolg*

B<sub>4</sub> war beim Eintritt in die berufliche Selbständigkeit 24 Jahre alt (BIO-B<sub>4</sub>: 12). Damit hatte er bis zum Erhebungszeitpunkt eine Selbständigkeitserfahrung von 25 Jahren und zwei Gründungen aufzuweisen, die er beide nicht unfreiwillig schließen musste (ERF-B<sub>1-5</sub>). Seine Betriebe umfassen im Durchschnitt 2,5 Personen und haben bis dato eine Überlebensdauer von 12,5 Jahren. Die folgenden Daten beziehen sich auf seinen heutigen Betrieb (G<sub>42</sub>). Dieser erwirtschaftet mit 152 Sitzplätzen (80 im Innenraum, 72 im Außenbereich) einen Umsatz von 140.000 EUR, was zu einer Sitzplatzproduktivität von 921 EUR führt und weit unter der externen Referenz von 2.336 EUR (Ranzinger 2000) liegt.

<sup>116</sup> Im Interview gab B<sub>4</sub> an, sich mit 22 Jahren selbständig gemacht zu haben (INT-B<sub>4</sub>: 18), da der übernommene Betrieb allerdings erst 1985 von B<sub>3</sub> gegründet wurde und ein Jahr später die Übergabe an B<sub>4</sub> erfolgte, kann die Angabe nicht stimmen.

<sup>117</sup> Zwar bot P<sub>4</sub> eine weitere Mitarbeit im Restaurant an, doch dies wurde von B<sub>4</sub> abgelehnt (INT-B<sub>4</sub>: 353).

Mit ihm sind drei Personen Vollzeit im Betrieb tätig, woraus sich eine Arbeitsproduktivität von 46.667 EUR berechnen lässt, die zu zwei Dritteln auf familieninternen Arbeitseinsatz zurückgeht.

#### 4.3.2.4.2 *Risikoerhöhende Faktoren*

Zwar gab es im Laufe der Jahre gewisse Schwierigkeiten, wie etwa eine Krankheit von P<sub>4</sub>, die zwar vorläufig zu einem Investitionsstopp führte, sich dann aber als weniger dramatisch herausstellte als zunächst befürchtet (KLE-B<sub>4</sub>: 1; INT-B<sub>4</sub>: 184), doch hätte kein Ereignis den unternehmerischen Erfolg von B<sub>4</sub> derart in Gefahr gebracht wie die Trennung. Auch andere Widrigkeiten, die mit behördlichen Differenzen zu tun hatten, verfügten über keinen fundamentalen Einfluss auf den Erfolg (INT-B<sub>4</sub>: 212). Bei der privaten Trennung jedoch habe das Geschäft „mitgelitten“ (KLE-B<sub>4</sub>: 1). Unbewusst habe B<sub>4</sub> in der Folge den Betrieb vernachlässigt und habe dadurch fast seine Existenz auf den Boden geschmissen (INT-B<sub>4</sub>: 368). Er sei mit dem Kopf ganz woanders gewesen (INT-B<sub>4</sub>: 174) und hatte „kein Lächeln mehr im Gesicht“ (KLE-B<sub>4</sub>: 1). Der Umsatz ging in der Zeit nach der Trennung merklich nach unten. Diese Entwicklung führt B<sub>4</sub> nicht ausschließlich auf die private Krise zurück, sondern auch die Euro-Einführung habe den Einnahmerückgang mit verursacht (INT-B<sub>4</sub>: 163). Letztlich vertrugen sich die finanziellen Einbußen im Betrieb (KLE-B<sub>4</sub>: 1) nicht mit den hohen Verbindlichkeiten, die aus der Tilgung von Haus und Restaurant resultierten (INT-B<sub>4</sub>: 105) und letztlich zu großen finanziellen Schwierigkeiten im Betrieb führten. Auch privat mussten dadurch Abstriche von B<sub>4</sub> in Kauf genommen werden, sowohl was die Wohnsituation anging als auch in Bezug auf den Lebensstil. Der Auszug aus dem „kleine(n) Schloss“ (INT-B<sub>4</sub>: 115) und der Verzicht auf „große, schnelle Autos“ (INT-B<sub>4</sub>: 117; auch: 121, 125) bedeuteten ein Ende des Lebens im „Luxus“ (INT-B<sub>4</sub>: 125). „Aber ich habe mich immer durchgekämpft“ (INT-B<sub>4</sub>: 111; auch: 109), oder auch „durchgewurschtelt“, wie B<sub>4</sub> an anderer Stelle anmerkt (KLE-B<sub>4</sub>: 5). Heute würde er nach der Trennung anders reagieren, doch „jeder macht Fehler und durch Fehler lernt man. Man wird erfahrener, man wird klüger, man wird halt kompletter!“ (INT-B<sub>4</sub>: 153).

Anfangs habe er dabei jegliche Hilfe abgelehnt (INT-B<sub>4</sub>: 241), zwar wolle jeder helfen, aber man höre ja doch keinen in dem Moment (INT-B<sub>4</sub>: 332). Ratschläge seien zwar „ok“, aber man sei ja kein Teenager mehr (INT-B<sub>4</sub>: 289). Nach Jahren erst (INT-B<sub>4</sub>: 256) sei er, dank der wiederholt sehr deutlichen Worten seines Bruders B<sub>3</sub> (INT-B<sub>4</sub>: 243), aus dem Loch „raus gekrabbelt“ (INT-B<sub>4</sub>: 248; auch: KLE-

B<sub>4</sub>: 5): „(D)er hat mir, auf Deutsch gesagt, einen Arschtritt gegeben.“ (INT-B<sub>4</sub>: 291). Diese Hilfe musste er nicht selbst aktivieren, B<sub>3</sub> hätte es von sich aus gemerkt („wir verstehen uns blind“, INT-B<sub>4</sub>: 316) und entsprechend reagiert. Aktiv um Unterstützung würde er niemanden bitten, „(w)eil ich bin ein Arbeitstier und ich habe keine Angst vorm Arbeiten. (...). Bevor ich jemanden frage, ob er helfen kann, lieber geh ich doppelt und dreifach arbeiten, weil dann (...) brauchste nicht Dankeschön zu sagen.“ (INT-B<sub>4</sub>: 268). Daher habe er sich hauptsächlich „alleine durchgeboxt“ (INT-B<sub>4</sub>: 297). Jedoch haben sein jüngerer Bruder B<sub>5</sub> und seine Söhne aushilfsweise im Betrieb mitgearbeitet (INT-B<sub>4</sub>: 266). Emotional hätten ihn alle Brüder unterstützt, aber am meisten geholfen habe ihm B<sub>3</sub> (INT-B<sub>4</sub>: 308), der seinen jüngeren Bruder auch vereinzelt mit „kleineren Summen“ (INT-B<sub>4</sub>: 261) unterstütze. Nach wie vor scheint sich die finanzielle Situation kritisch zu gestalten: „Manchmal bin ich richtig fertig, manchmal schafft man es auch nicht und manchmal hat man die Angst, dass man es nicht schafft – seit zehn Jahren geht das schon so.“ (KLE-B<sub>4</sub>: 2; auch: 4). Ein Brand in der Küche im Jahr 2007, welcher versicherungstechnisch nicht abgedeckt war und einen Schaden von 30.000 EUR anrichtete (INT-B<sub>4</sub>: 139), dürfte sein Übriges dazu beigetragen haben.

Auf die Frage hin, welcher Persönlichkeitsaspekt ihm in Krisensituationen im Weg stehen könnte, führte B<sub>4</sub> die Kehrseite seiner Kämpfernatur an: „Vielleicht, weil ich so stur bin und weil ich meinen eigenen Kopf und Willen durchbringen will und manchmal nicht auf andere höre.“ (KLE-B<sub>4</sub>: 4). An Protektoren aus dem mikrosozialen Kreis fehle B<sub>4</sub> die emotionale Unterstützung einer Partnerin (KLE-B<sub>4</sub>: 3) ebenso wie deren aktive Beteiligung in der Führung des Restaurants: Erstens sei es alleine „nicht schön“ (INT-B<sub>4</sub>: 412) und zweitens laufe es immer besser, wenn eine Frau im Geschäft mit dabei sei (KLE-B<sub>4</sub>: 3). Auch die Arbeitsbelastung sei enorm ohne Partnerin, man müsse alles alleine machen: „Ob das die Buchhaltung ist, managen, alles organisieren und einkaufen, planen – das ist ein Wahnsinn!“ (INT-B<sub>4</sub>: 413).

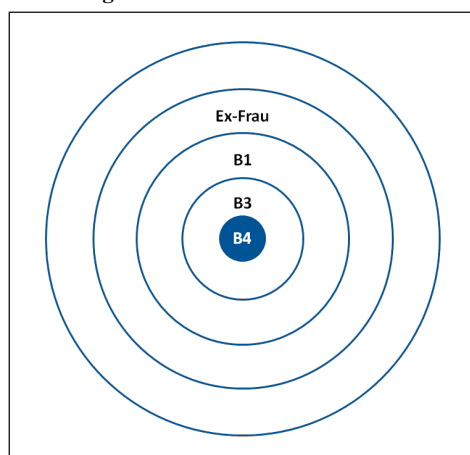
Als potenzielle Stressoren identifiziert er Krankheiten der Führungspersonen sowie einen Reputationsschaden, der entstehen kann, wenn Leute Kleinigkeiten „hochdrehen“ (KLE-B<sub>4</sub>: 6). Die Personalthematik hingegen stellt für ihn weniger ein Risiko dar: „Es gibt immer paar kleine Problemchen, viel-

leicht auch größere Problemchen“ (INT-B<sub>4</sub>: 71), da er aber nur seinen ältesten Sohn sowie zwei Aus-hilfen beschäftige, sei das bei ihm keine erfolgsentscheidende Thematik.

#### 4.3.2.4.3 Schützende Faktoren

Das Fehlen der Partnerin wird von B<sub>4</sub> nicht nur als Stressor empfunden, andersherum wirkt sich das Vorhandensein einer Partnerschaft, die durch gegenseitige Unterstützung geprägt ist, für ihn protektiv aus (INT-B<sub>4</sub>: 409). Dennoch identifiziert B<sub>4</sub> auch in sich selbst schützende Aspekte. Diese lägen v.a. in der Tendenz begründet, immer nach vorne zu schauen und zu kämpfen (KLE-B<sub>4</sub>: 4). Und hierzu gäben ihm seine Söhne die nötige Motivation, nicht aufzugeben: Er wolle, „dass es den Jungs gut geht“. Zwar spricht er seinen Kindern auch eine aktive Unterstützerrolle in der Krise zu (INT-B<sub>4</sub>: 348), doch tritt die vor der indirekten protektiven Wirkung der Erhöhung der Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens zurück (KLE-B<sub>4</sub>: 5). Diese steht auch in Verbindung mit dem Thema der Unternehmensnachfolge. Eine gesicherte Vertretung durch die Kinder scheint eine risikomildernde Wirkung auf B<sub>4</sub> zu haben (INT-B<sub>4</sub>: 422). Der Fakt, dass zwei seiner Söhne eine Ausbildung in der Gastronomie verfolgten und einer der beiden in seinem Betrieb tätig ist, scheint ihn gewissermaßen aufatmen zu lassen (INT-B<sub>4</sub>: 55, 129). Dabei ist im Allgemeinen in den Augen von B<sub>4</sub> der Erfolg in der Gastronomie nicht grundsätzlich an die Einbindung von Familienangehörigen gebunden. Dennoch bestehe beim Einsatz familienexterner Angestellten die Gefahr, dass aufgrund der Betrugsgefahr weniger übrig bleibe (INT-B<sub>4</sub>: 404).

**Abbildung 4.13: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B<sub>4</sub>)**



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Ein interessantes Ergebnis liefert die grafische Netzwerkkarte von B<sub>4</sub> (GRA-B<sub>4</sub>; Abbildung 4.13). In der Abfrage der Personen, die er in beruflichen Krisensituationen als Erstes kontaktieren würde, werden erwartungsgemäß nur wenige Namen genannt (BIO- B<sub>4</sub>). An vorderster Stelle steht B<sub>3</sub>, gefolgt von dem Ältesten der Brüder B<sub>1</sub>. In der dritten Schicht findet sich die Ex-Frau P<sub>4</sub> wieder. Unterdessen sei er „glücklich geschieden“ (BIO- B<sub>4</sub>) und daher scheint eine Kontaktaufnahme mit ihr zur Besprechung geschäftlicher Herausforderungen kein Hindernis mehr darzustellen (KLE-B<sub>4</sub>).

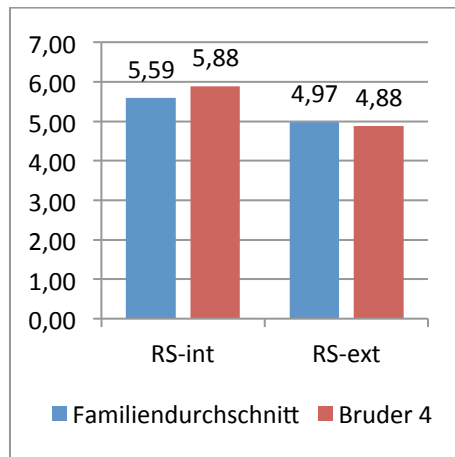
Möchte man das mikrosoziale Netzwerk von B<sub>4</sub> entlang der vier identifizierten Dimensionen näher charakterisieren, fällt zunächst die geringe soziale Integration des zweitjüngsten Bruders ins Auge (Tabelle 4.23). Außerhalb der Kern- oder Gegenwartsfamilie verfügt er über keine Bezugspersonen. In den anderen drei Bereichen, emotionale und praktische Unterstützung sowie Beziehungssicherheit, kann B<sub>4</sub> in einem mittleren Bereich angesiedelt werden. Zwar gibt es keine Lebenspartnerin, die ihn empathisch und tätig unterstützt oder ihm eine Beziehungsstabilität bieten kann, doch sind es die Kinder und teilweise seine Brüder, die sich bei Not am Manne aktiv im Betrieb einbringen und für B<sub>4</sub> eine emotionale Stütze darstellen. Zusätzlich gewährt ihm die langjährige, enge freundschaftliche Beziehung zu seinem älteren Bruder B<sub>3</sub> eine gewisse Beziehungssicherheit, die allerdings in Sachen Kontinuität und Nähe nicht an eine Lebenspartnerschaft heranreicht, wie in den Aussagen B<sub>4</sub>s deutlich wird.

**Tabelle 4.23: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B<sub>4</sub>**

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Emotionale Unterstützung | Mittel |
| Praktische Unterstützung | Mittel |
| Beziehungssicherheit     | Mittel |
| Soziale Integration      | Gering |

Quelle: Eigene Darstellung

Da die soziale Unterstützung im Falle B<sub>4</sub>s im mittleren Bereich anzusiedeln ist, kann den personalen Resilienzfaktoren eine besondere Bedeutung beigemessen werden, weshalb der Fokus nun auf die Untersuchung seiner Individualresilienz gerichtet wird. Erstmals machen sich hier nun stärkere Abweichungen zwischen der selbst- und fremdevaluierten Ego-Resilienz bemerkbar (Abbildung 4.14).

Abbildung 4.14: Resilienzskala im Fall B<sub>4</sub>

Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Der Unterschied zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild ist mit einem Punkt auffallend groß. In seiner Selbsteinschätzung der Resilienz liegt B<sub>4</sub> damit 14 Prozent über dem Wert, den ihm die anderen befragten Personen zuschreiben. Mit der hohen RS-int-Skala liegt B<sub>4</sub> damit auch über dem Durchschnitt der fünf Brüder, in der Fremdeinschätzung allerdings gesellt er sich in etwa zum Familienmittel. Es zeigt sich, dass die Brüder B<sub>4</sub> im Vergleich zum Gesamturteil (4,88) geringfügig höher einstufen (4,96). B<sub>4</sub>s Konfidenzwert beträgt 68 Prozent.

Was die Subdimensionen der Individualresilienz angeht, zeigt sich, dass aufgrund der fehlenden Validierung der selbst zugeschriebenen Persönlichkeitsmerkmale im Fremdbild nur einer der fünf aufgeführten Aspekte in das protektive Portfolio von B<sub>4</sub> aufgenommen werden kann: die Ausgeglichenheit. In diesem Feld liegt die Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbild unter dem Durchschnitt, in den anderen Bereichen jedoch wird die definierte Prämisse der unterdurchschnittlichen Standardabweichung nicht erfüllt.

Tabelle 4.24: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B<sub>4</sub>

|   | Eigenständigkeit | Sinnhaftigkeit | Ausgeglichenheit | Durchhaltevermögen | Authentizität |
|---|------------------|----------------|------------------|--------------------|---------------|
| RS-int B <sub>4</sub>                             | 6,40             | 5,20           | 5,00             | 6,00               | 6,80          |
| RS-int B <sub>1-5</sub>                           | 5,88             | 5,04           | 5,08             | 5,76               | 6,20          |
| RS-ext B <sub>4</sub>                             | 5,09             | 4,47           | 4,27             | 4,98               | 5,58          |
| RS-ext B <sub>1-5</sub>                           | 5,05             | 5,05           | 4,30             | 5,03               | 5,42          |
| RS-int B <sub>4</sub> – RS-ext B <sub>4</sub>     | 19%              | 10%            | 10%              | 15%                | 17%           |
| RS-int B <sub>1-5</sub> – RS-ext B <sub>1-5</sub> | 12%              | 0%             | 11%              | 10%                | 11%           |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>4</sub>                | 0,656            | 0,367          | <b>0,367</b>     | 0,511              | 0,611         |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>1-5</sub>              | 0,416            | 0,004          | 0,391            | 0,367              | 0,391         |

Quelle: Eigene Berechnungen

B<sub>4</sub> schreibt sich selbst insbesondere eine hohe Authentizität und ein starke Eigenständigkeit zu. Zusammen mit den Ausprägungen bei der Ausgeglichenheit und dem Durchhaltevermögen liegt er damit in etwa im Familienmittel. Da die Sinnhaftigkeit im Selbstbild nicht unterhalb des Durchschnitts liegt, stellt sie aus der Perspektive B<sub>4</sub>s scheinbar kein Stressor dar und wird dementsprechend nicht auf der risikoerhöhenden Seite berücksichtigt.

#### 4.3.2.4.4 Synthese

Die Vita B<sub>4</sub>s ist durch eine hohe Konstanz geprägt, die lediglich durch die Scheidung von seiner langjährigen Ehepartnerin durchbrochen wird. Zwei Betriebe hat der Unternehmer gegründet bzw. übernommen, den zweiten führt er bereits seit 15 Jahren. Obwohl B<sub>4</sub> mit einer ganzen Bandbreite an Protektoren auf personaler Ebene ausgerüstet war und ist (z.B. spezifische Branchenerfahrung, Vorhandensein von Rollenmodell und Lebensfreundschaft, resilienzförderliche Persönlichkeitscharakteristika), hat ihn dies im Krisenfall nicht vor einem starken Einbruch des unternehmerischen Erfolgs bewahrt. Die private Trennung, die das Ausscheiden von P<sub>4</sub> aus der Geschäftsführung mit sich brachte, hat zu starken Umsatzeinbrüchen mit finanziellen Auswirkungen auf das Privatleben von B<sub>4</sub> geführt.

**Tabelle 4.25: Unternehmerische Stressoren und Protektoren im Fall B<sub>4</sub>**

|                            | <b>Stressoren</b>  | <b>Protektoren</b>  |
|----------------------------|--|---|
| <b>Interne Faktoren</b>    |  |   |
| Personale Faktoren         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratungsresistenz</li> <li>▪ Selbstbild-Fremdbild-Differenz</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spezifische Branchenerfahrung</li> <li>▪ Berufliches Rollenmodell</li> <li>▪ Lebensfreundschaften</li> <li>▪ Ausgeglichenheit</li> <li>▪ Motivation (Kinder)</li> </ul>        |
| Mikrosoziale Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trennung vom Lebenspartner</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Praktische Unterstützung (mittel)</li> <li>▪ Emotionale Unterstützung (mittel)</li> <li>▪ Beziehungssicherheit (mittel)</li> <li>▪ <u>Finanzielle Unterstützung</u></li> </ul> |
| Betriebliche Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausscheiden eines Geschäftspartners</li> <li>▪ Hohe Arbeitsbelastung</li> <li>▪ Hohe Verbindlichkeiten</li> <li>▪ Schadensfall (Brand)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Geregelte Vertretung/Nachfolge</u></li> </ul>   |
| <b>Externe Faktoren</b>    |  |   |
| Umweltbezogene Faktoren    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Euro-Einführung</li> </ul>  | k.A.  |
| Nachfragebezogene Faktoren | k.A.   | k.A.  |

Quelle: Eigene Darstellung

Die Arbeitsbelastung des Zweitjüngsten ist vor dem Hintergrund der errechneten Arbeitsproduktivität, die größtenteils auf ihn selbst zurückgeht, als sehr hoch einzustufen. Demgegenüber stehen weit unterdurchschnittliche Umsatzerlöse und eine geringe Sitzplatzproduktivität. Sein Geschäft scheint sich

also auch heute noch nicht wieder von der Krise B<sub>4</sub>s, welche im Jahr 2004 ihren Anfang nahm, erholt zu haben.

Betrachtet man die internen Protektoren näher (externe Protektoren wurden von B<sub>4</sub> nicht benannt), ist der mikrosoziale Bereich durch mittlere Ausprägungen in der praktischen und emotionalen Unterstützung und der Beziehungssicherheit gekennzeichnet, welche allesamt auf den Einsatz der Söhne und einzelner Brüder zurückgehen. Aus letztgenanntem Kreise besteht auch die Option einer finanziellen Unterstützung im Krisenfälle. Auf betrieblicher Ebene wird von B<sub>4</sub> die geregelte Vertretung bzw. Nachfolge durch eines seiner Kinder als protegierend empfunden. Was die persönlichkeitsverankerten Resilienzfaktoren anbelangt, ist es seine Ausgeglichenheit, die ihn in risikoreichen Zeiten schützt.

Dennoch ist in diesem Zusammenhang auf die starken Unterschiede zwischen dem Selbst- und Fremdbild seiner resilienzrelevanten Persönlichkeitseigenschaften hinzuweisen. Diese kann auf einer Selbstüberschätzung beruhen, sie kann aber auch das Resultat einer verzerrten Wahrnehmung von außen sein. Diese Thematik wird im Fallvergleich und in der Ergebnisdiskussion noch im Detail aufgegriffen. Zunächst soll auf personaler Ebene noch ein weiterer Risikofaktor angeführt werden: die Beratungsresistenz, die B<sub>4</sub> in seinen Aussagen selbst als problematisch darstellt. Die mikrosozialen und betrieblichen Stressoren stehen maßgeblich mit dem Ende der Beziehung zu P<sub>4</sub> in Verbindung. Erfolgsbeeinträchtigend wirkten sich zudem hohe Verbindlichkeiten, die hohe Arbeitsbelastung und ein betrieblicher Schadensfall aus. Erstmals finden auch makroökonomische Entwicklungen, speziell die Euro-Einführung, als Stressor aus dem Umfeld Erwähnung. Nach diesem Einblick in die Hintergründe des Falls B<sub>4</sub> steht nun der Jüngste der fünf Brüder im Fokus.

#### 4.3.2.5 Der Fall B<sub>5</sub>

B<sub>5</sub> wurde 1967 in Italien geboren. Seit 1987 ist B<sub>5</sub> mit seiner italienischen Ehefrau verheiratet. Das Paar, welches vier Kinder hat, lebt seit 2010 getrennt (BIO-B<sub>5</sub>: 6). Das jüngste Kind der beiden war zum Ergebniszeitraum vier Jahre alt. Während B<sub>5</sub> zunächst ohne feste Lebenspartnerin war, entwickelte sich gegen Ende der Feldphase eine feste Partnerschaft mit P<sub>52</sub>, mit der er Ende 2012 einen ge-



meinsamen gastronomischen Betrieb gründete.<sup>118</sup> In Bezug auf sein soziales Netzwerk gibt B<sub>5</sub> an, über keine langjährigen Freundschaften zu verfügen (BIO-B<sub>5</sub>: 7). Ein berufliches Rollenmodell hingegen, welches ihm im Laufe seiner Entwicklung als Vorbild diente, hatte B<sub>5</sub>. Hier gab er seinen ältesten Bruder B<sub>1</sub> an (BIO-B<sub>5</sub>: 17).

Im Jahr 1969 kam der gerade Zweijährige mit seinen Eltern nach Deutschland, wo er zunächst den Kindergarten und später bis zur zweiten Klasse die Schule besuchte. Nach seiner Rückkehr in die italienische Heimat 1975, die mit seinen Eltern und dem zweitjüngsten Bruder B<sub>4</sub> erfolgte, besuchte er bis zur achten Klasse die italienische Schule in seinem Heimatort und beendete diese mit dem Schulabschluss. Im Alter von 17 Jahren (1984) trat B<sub>5</sub> seine zweite Migration nach Deutschland an und war dort sechs Jahre lang als Küchenkraft in verschiedenen Gaststätten tätig, u.a. in Betrieben seiner älteren Brüder B<sub>3</sub> und B<sub>4</sub> (BIO-B<sub>5</sub>: 11). In die Gastronomie sei er, bedingt durch seine Brüder, quasi „reingewachsen“ (INT-B<sub>5</sub>: 4), er habe sich vom Tellerwäscher zum Pizzabäcker und Koch hochgearbeitet, erzählt B<sub>5</sub> (INT-B<sub>5</sub>: 10). Bevor er schließlich mit 25 Jahren selbst in die Selbständigkeit eintrat, arbeitete B<sub>5</sub> zwei Jahre lang als Schichtführer in der Industrie. Sein erster Betrieb als selbständiger Gastronom war dann eine Spielhalle (G<sub>51</sub>), welche er 1992 eröffnete, fünf Jahre lang führte und dann aus wirtschaftlichen Gründen schließen musste. Nach der Aufgabe des ersten Betriebs folgte 1997 die Eröffnung eines italienischen Gasthauses (G<sub>52</sub>), welches B<sub>5</sub> bis ins Jahr 2000 leitete. Diese Unternehmung, welche gleichfalls aufgrund der ökonomischen Situation ein Ende fand, wurde abgelöst durch die Eröffnung eines anderen Restaurants (G<sub>53</sub>). Dieser Betrieb wurde nach zwei Jahren aus vorgenannten Gründen aufgelöst. Etwa zur gleichen Zeit übernahm B<sub>5</sub> wiederum eine Gaststätte mit Spielautomaten (G<sub>54</sub>), die er bis 2009 bewirtschaftete. Die Schließung dieses Betriebs erfolgte sowohl aus ökonomischen Erwägungen als auch aus privaten Gründen, die in der Folge noch erläutert werden. Von 2009 bis 2011 verfolgte B<sub>5</sub> in verschiedenen gastronomischen Betrieben Tätigkeiten im Angestelltenverhältnis.

---

<sup>118</sup> Der gemeinsam aufgebaute Betrieb startete damit erst nach Ende der Erhebungen und findet in der Studie keine Berücksichtigung.

#### 4.3.2.5.1 *Unternehmerischer Erfolg*

Was seine unternehmerischen Aktivitäten anbelangt, so zeigt sich B<sub>5</sub> als sehr gründungsfreudig: Bei ihm zeigt sich eine Gründungsrate von 0,24 pro Jahr in der Selbständigkeit (ERF-B<sub>1-5</sub>). In den 17 Jahren Selbständigkeit, die er bis zum Erhebungszeitraum aufzuweisen hatte, führte er vier eigene gastronomische Betriebe, die im Schnitt 4,75 Jahre überlebten. Die Leitung der jeweiligen Gaststätten erfolgte durch ihn selbst, seine Lebenspartnerin P<sub>51</sub> war in die selbständigen Tätigkeiten ihres Ehemanns nicht aktiv involviert. Stattdessen beschäftigte B<sub>5</sub> familienexterne Mitarbeiter, womit seine durchschnittliche Betriebsgröße 2,3 Personen umfasste. Aufgrund der fehlenden Existenz eines Betriebs zum Erhebungszeitpunkt können, wie bei B<sub>2</sub>, keine betrieblichen Erfolgskennzahlen in die Analyse des unternehmerischen Erfolgs aufgenommen werden. Der Blick wird stattdessen auf die Stressoren und Risikofaktoren im Fall B<sub>5</sub> gerichtet, die aus der Sicht des jüngsten Bruders maßgeblich verantwortlich für die unfreiwilligen Schließungen der Betriebe waren.

#### 4.3.2.5.2 *Risikoerhöhende Faktoren*

Die Ursachen für die wirtschaftlichen Probleme in seinen Betrieben verortet B<sub>5</sub> zunächst vorrangig im externen Bereich. Erst mit der Euro-Einführung im Jahr 2002 hätten seine finanziellen Schwierigkeiten im Geschäft begonnen, vorher habe es keine derartigen Probleme gegeben (INT-B<sub>5</sub>: 33; KLE-B<sub>5</sub>: 1). Den damit einhergehenden Anstieg der Kosten im Einkauf (INT-B<sub>5</sub>: 46) hat B<sub>5</sub> mit einer Preiserhöhung von durchschnittlich 50 Cent pro Produkt in den Endpreisen an seine Kunden weitergegeben. Eine Strategie, die sich als nicht erfolgreich erwies: „Das war unser Tod.“ (INT-B<sub>5</sub>: 35). „Streik!“ – so beschreibt B<sub>5</sub> die Reaktion der Kundschaft (INT-B<sub>5</sub>: 38), wie ein Lauffeuer hätte sich die Nachricht verbreitet, die Preise in seinem Lokal seien eins zu eins von DM in Euro umgewandelt worden. Der daraus entstehende Reputationsschaden hat zu einem so starken Rückgang der Umsätze in G<sub>53</sub> geführt, dass die Pacht für die Lokalität nicht mehr bezahlt werden konnte. Mit gewissen Einschränkungen gesteht sich B<sub>5</sub> in der vorgenommenen drastischen Erhöhung seiner Endpreise einen strategischen Fehler ein (INT-B<sub>5</sub>: 64), doch letztlich hätte der Rückgang der Kaufkraft sein Übriges getan (INT-B<sub>5</sub>: 53; KLE-B<sub>5</sub>: 1). Darüber hinaus habe er auch zu viel „verschenkt“ (Kaffee, Pizza etc.) – für ein solches Vorgehen hätten jedoch die dem entgegenstehenden Einnahmen gefehlt. Was seinen letzten Betrieb G<sub>54</sub> betrifft, so hätte dessen Schließung, in den Augen von B<sub>5</sub>, verhindert werden können, wenn

seine Ehepartnerin P<sub>51</sub> im Betrieb ausgeholfen hätte, doch „(s)ie wollte einfach nicht, und Personal einstellen war nicht drin.“ (INT-B<sub>5</sub>: 110). Aufgrund einer Virusgrippe von B<sub>5</sub> musste das Geschäft für zehn Tage geschlossen bleiben; die Umsatzausfälle führten in Kombination mit dem fehlenden finanziellen Polster letzten Endes in die Insolvenz (KLE-B<sub>5</sub>: 1).

Die Krisen im geschäftlichen Bereich und die finanzielle Situation von B<sub>5</sub> stehen in engem Zusammenhang mit Spannungen in der Partnerschaft mit P<sub>51</sub> (INT-B<sub>5</sub>: 87). Seine Ehefrau, eine Südtalienerin, hätte die „alte Mentalität“ vertreten (INT-B<sub>5</sub>: 113): „Es ging immer nur darum, dass ich mehr Geld reinbringen muss – nicht wir, sondern ich.“ (KLE-B<sub>5</sub>: 2). Weder emotionale noch tätige Unterstützung erfuhr er in betrieblichen Krisenphasen. B<sub>5</sub> spricht auch von „Vergleichen mit anderen“, die seine Frau anstellte, à la: „Die haben so viel Geld und du nicht“, was speziell auf seine Brüder gemünzt war (KLE-B<sub>5</sub>: 2). Für B<sub>5</sub> war dies eine „schwere Zeit“, die seine unternehmerischen Tätigkeiten seiner Meinung nach sehr stark beeinflusste (INT-B<sub>5</sub>: 88). Da für P<sub>51</sub> der berufliche Erfolg ihres Mannes und ein damit verbundener hoher Lebensstandard von großer Bedeutung war,<sup>119</sup> sie aber gleichzeitig keinen aktiven Einsatz zur Änderung der Situation bringen wollte („es war nicht ihr Ding“, KLE-B<sub>5</sub>: 1), befand sich das Paar, nach B<sub>5</sub>s Empfinden, in einem „Teufelskreis“ (KLE-B<sub>5</sub>: 1). Der „Rosenkrieg“ sei letzten Endes sehr stark ausgeartet (INT-B<sub>5</sub>: 120) und verbunden mit dem finanziellen Druck, eine fünfköpfige Familie zu versorgen, kam B<sub>5</sub> „nicht zur Ruhe“ (INT-B<sub>5</sub>: 136). Auch nach der Trennung, die für B<sub>5</sub> seine bislang schlimmste Krise darstellte, ging es in seinem privaten und beruflichen Leben zunächst nicht bergauf. Gedanklich sei er lange von der Trennungsthematik völlig vereinnahmt gewesen (INT-B<sub>5</sub>: 215). Zusätzlich machten stressbedingte gesundheitliche Probleme einen Klinikaufenthalt erforderlich (INT-B<sub>5</sub>: 95, 178).

Sowohl auf betrieblicher Ebene als auch im mikrosozialen Umfeld hatte B<sub>5</sub> aus subjektiver Perspektive heraus mit nicht unwesentlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Was nun den personalen Bereich angeht, speziell seine Persönlichkeitsstruktur, erachtet er seine Angst vor dem Scheitern als hemmenden Faktor bei der Bewältigung von Krisensituationen. Zwar hätten 80 Prozent seiner Unternehmungen

---

<sup>119</sup> Nicht nur seine Frau schien mit dem Verlust des vormaligen Lebensstandards zu kämpfen, auch er selbst führt es in der Erhebung der kritischen Lebensereignisse als Punkt an (KLE-B<sub>5</sub>: 2).

gen Erfolg gehabt und 20 Prozent nicht, doch diese 20 Prozent habe er immer im Hinterkopf (KLE-B<sub>5</sub>: 4).

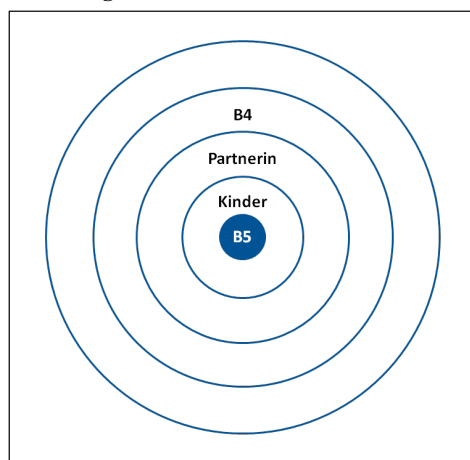
#### 4.3.2.5.3 *Schützende Faktoren*

Richtet man die Aufmerksamkeit nun auf die protektiven Faktoren im Fall B<sub>5</sub>, kann sich die Frage gestellt werden, inwiefern immaterielle und materielle Ressourcen aus der Herkunftsfamilie im individuellen Krisencoping von Relevanz waren. Unterstützung habe er sich aktiv bei Freunden und bei Ärzten gesucht, bei seinen Brüdern hingegen nicht, „(w)eil die sind alle selbständig und haben wenig Zeit.“ (INT-B<sub>5</sub>: 171). Bei seinen Freunden fand er den gewünschten Beistand allerdings nicht: „(...) (W)enn’s richtig hart auf hart kam, dann waren sie nicht da.“ (INT-B<sub>5</sub>: 238; auch: 242). Eine Bekannte hätte ihn emotional unterstützt (INT-B<sub>5</sub>: 192), Tipps und Ratschläge hätte ihm auch ein befreundeter Unternehmer gegeben, den er jedoch nicht näher benennt (INT-B<sub>5</sub>: 233). Die einzige Person aus der Herkunftsfamilie, die B<sub>5</sub> explizit in einer aktiv unterstützenden Rolle sieht, ist seine Mutter, die ihm aufgeholfen hätte (INT-B<sub>5</sub>: 244). Zwar hätten ihm auch durchaus die Brüder Mut zugesprochen (INT-B<sub>5</sub>: 246), doch bemerkt er wiederholt: „Also aus der Familie kannst du in dem Moment nicht viel Hilfe erwarten: Fast jeder hat seine eigene Gastronomie. In dem Moment scheidet das aus.“ (INT-B<sub>5</sub>: 307). Die zentrale Protektionswirkung auf die berufliche Selbständigkeit geht seiner Meinung nach von einer Lebenspartnerin, die hinter ihm steht, aus (INT-B<sub>5</sub>: 309). Aus der Erfahrung heraus möchte B<sub>5</sub> daher auch nicht mehr alleine ein Unternehmen gründen (INT-B<sub>5</sub>: 3, 285): „Man muss schon zusammen helfen oder zusammen an einem Strang ziehen, sonst hat es keinen langen Halt.“ (INT-B<sub>5</sub>: 287). Wenn Positives geschehe, freuen sich beide, wenn Negatives passiere, betreffe es ebenso beide (INT-B<sub>5</sub>: 295). Außerdem verleihe es den unternehmerischen Tätigkeiten Sinnhaftigkeit, man wisse, für wen man es mache (INT-B<sub>5</sub>: 297). Wichtig sei dabei eine Zielkongruenz: „Es muss schon passen. Es muss durchgesprochen sein. Es muss ein Konzept sein, wo beide das Gleiche wollen und dann sehe ich schon den Erfolg.“ (INT-B<sub>5</sub>: 300). Seit Herbst 2011 scheint es bei B<sub>5</sub> privat und beruflich wieder bergauf zu gehen – die Partnerschaft mit seiner neuen Lebensgefährtin P<sub>52</sub> gebe ihm Halt und Kraft, beschreibt er seine Situation in der zweiten Erhebungswelle (INT-B<sub>5</sub>: 200). Neben der Partnerin sind es auch die Kinder, die ihm Motivation verleihen: Zeit mit ihnen zu verbringen, helfe ihm bei der Bewältigung von Krisen, Ähnliches gilt für sportliche Aktivitäten (KLE-B<sub>5</sub>: 3, 4). Was protektive Persön-

lichkeitsaspekte angeht, bringt B<sub>5</sub> seine Eigenschaft vor, eine „Kämpfernatur“ zu sein: „Ich geb‘ nicht auf, hab‘ mich schon von klein auf ‚durchgewurschtelt‘. Ohne gelernten Beruf muss man sich durchkämpfen, sich anpassen in verschiedenen Situationen.“ (KLE-B<sub>5</sub>: 4).

Bevor B<sub>5</sub> die feste Partnerschaft mit P<sub>52</sub> einging, führte er in der grafischen Netzwerkkarte zuvorderst seine Kinder, die teilweise noch minderjährig waren, als erste Ansprechpartner bei beruflichen Problemen ins Feld (GRA-B<sub>5</sub>; Abbildung 4.15). In die zweite Schicht wurde die aktuelle Partnerin platziert, gefolgt von seinem Bruder B<sub>4</sub>.<sup>120</sup>

**Abbildung 4.15: Netzwerkressourcen im beruflichen Krisenfall (GRA-B<sub>5</sub>)**



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Die letzten Abschnitte haben Einblicke in die Beschaffenheit des mikrosozialen Umfelds von B<sub>5</sub> gewährt. In Tabelle 4.26 wird die Klassifizierung der vier betrachteten Kategorien vorgenommen. In keinerlei Hinsicht kann bei B<sub>5</sub> von einer hohen Unterstützung aus dem engen Kreis gesprochen werden. Zwar empfing er bis zum ersten Erhebungszeitpunkt im Jahr 2011 emotionale Unterstützung von seiner Mutter, seinen Kindern und der vormals aktuellen Partnerin, doch ermangelt es hier der Präsenz (Mutter und Kinder in anderen Haushalten) bzw. Stabilität (wechselnde Partnerschaften), weshalb hier eine mittlere Ausprägung angesetzt wird. Die praktische Unterstützung aus dem sozialen Umfeld gestaltet sich im unteren Niveau, weder durfte er diese – in beruflicher Hinsicht – in seiner Ehe erfahren, noch griffen ihm, eigenen Angaben zufolge, Freunde oder die vier Brüder unter die Arme. Die Existenz von Bekanntschaften und die sportliche Aktivität B<sub>5</sub>s lässt auf eine mittelstarke soziale Integration schließen, die Beziehungssicherheit wiederum gestaltete sich in der für den unternehmerischen

<sup>120</sup> Heute wende er sich in allen kritischen Belangen zuvorderst an seine Lebenspartnerin P<sub>52</sub>, führt B<sub>5</sub> im Interview an (INT-B<sub>5</sub>: 274).

Erfolg ausschlaggebenden ersten Erhebungswelle aufgrund der privaten Trennung und des Fehlens eines stabilen Bezugssystems, aus dem die vermeintlichen Freunde im Krisenfall auch ausschieden (INT-B<sub>5</sub>: 238), als gering.

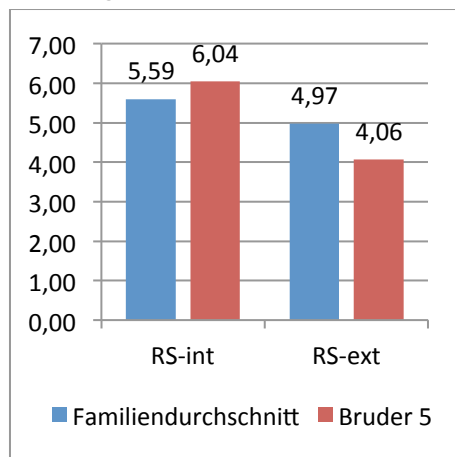
**Tabelle 4.26: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds von B<sub>5</sub>**

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| Emotionale Unterstützung | <b>Mittel</b> |
| Praktische Unterstützung | Gering        |
| Beziehungssicherheit     | Gering        |
| Soziale Integration      | <b>Mittel</b> |

Quelle: Eigene Darstellung

Nach dieser Erörterung umfeldbezogener Resilienzfaktoren bei B<sub>5</sub> steht jetzt die Analyse der persönlichkeitsverankerten Ego-Resilienz auf der Agenda. Bereits auf den ersten Blick auf seine Resilienzskalen (Abbildung 4.16) wird deutlich, wie stark das Selbst- und das Fremdbild voneinander abweichen (28 Prozent). Während sich der Jüngste selbst mit 6,04 Punkten im Vergleich zu seinen Brüdern (5,59) weit überdurchschnittlich einschätzt, liegt er in der externalen Beurteilung um 13 Prozent unter dem Familienschnitt.

**Abbildung 4.16: Resilienzskala im Fall B<sub>5</sub>**



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Die Brüder und die weiteren Gutachter sind sich in ihrer Beurteilung der Ego-Resilienz von B<sub>5</sub> einig, die beiden Werte weichen kaum voneinander ab (Brüder: 4,11). Dennoch liegt der Konfidenzwert nur

bei 54 Prozent, sprich die Urteilenden vertrauen nur zu diesem Prozentsatz ihrer persönlichen Einschätzung des jüngsten Bruders hinsichtlich der RS-Items.<sup>121</sup>

Wirft man schließlich einen Blick auf die einzelnen Persönlichkeitsfaktoren (Tabelle 4.27), offenbaren sich die Charakteristika, die hauptsächlich für die geringen Werte im Fremdbild verantwortlich sind. Der Trend zieht sich zwar in allen fünf Bereichen durch, doch sind es speziell die Eigenschaften der Eigenständigkeit und des Durchhaltevermögens, die B<sub>5</sub> gewissermaßen abgesprochen werden. In beiden Bereichen liegt er weit unter dem Schnitt der fünf Brüder.

**Tabelle 4.27: Dimensionen der Ego-Resilienz im Fall B<sub>5</sub>**

|   | Eigenständigkeit | Sinnhaftigkeit | Ausgeglichenheit | Durchhaltevermögen | Authentizität |
|---|------------------|----------------|------------------|--------------------|---------------|
| RS-int B <sub>5</sub>                             | 6,00             | 6,20           | 5,80             | 5,80               | 6,40          |
| RS-int B <sub>1-5</sub>                           | 5,88             | 5,04           | 5,08             | 5,76               | 6,20          |
| RS-ext B <sub>5</sub>                             | 3,69             | 4,29           | 3,91             | 3,67               | 4,76          |
| RS-ext B <sub>1-5</sub>                           | 5,05             | 5,05           | 4,30             | 5,03               | 5,42          |
| RS-int B <sub>5</sub> – RS-ext B <sub>5</sub>     | 33%              | 27%            | 27%              | 30%                | 23%           |
| RS-int B <sub>1-5</sub> – RS-ext B <sub>1-5</sub> | 12%              | 0%             | 11%              | 10%                | 11%           |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>5</sub>                | 1,156            | 0,956          | 0,944            | 1,067              | 0,822         |
| SD (RS-int; RS-ext) B <sub>1-5</sub>              | 0,416            | 0,004          | 0,391            | 0,367              | 0,391         |

Quelle: Eigene Berechnungen

Insgesamt zeigt sich, dass die stark erhöhte Selbsteinschätzung (mit jeweils über 20 Prozent) sich in allen fünf Feldern manifestiert. Aufgrund der starken Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild kann jedoch keine der fünf Eigenschaften als validiert erachtet werden. Dementsprechend folgt keine Aufnahme der untersuchten Resilienzpromotoren in das protektive Portfolio von B<sub>5</sub>.

#### 4.3.2.5.4 Synthese

Der Fall B<sub>5</sub> ist durch eine hohe Volatilität im Privaten und Beruflichen geprägt. Bereits ab dem Kleinkindalter spaltete sich die Lebensrealität B<sub>5</sub>s zwischen der italienischen Heimat und der deutschen Region, in denen sich seine älteren Brüder niedergelassen haben, auf. Schon früh verlor er seinen Vater. In beruflicher Hinsicht paart sich die Gründungs- und Schließungsintensität in der geschäftlichen Sphäre mit einer Reihe von Stressoren, die unmittelbar und mittelbar aus der Paarbeziehung zwischen B<sub>5</sub> und P<sub>51</sub> resultieren. Zusätzlich sind es makroökonomische Faktoren in Form des Kaufkraftrück-

<sup>121</sup> Bei dieser Zahl muss allerdings beachtet werden, dass die Bewertung eines Lebenspartners bei B<sub>5</sub> auf seinen ausdrücklichen Wunsch nicht erfolgte. Ein Einbezug eines aktuellen oder vormaligen Partners könnte sich sowohl auf die Resilienzwerte im Fremdbild als auch auf den Konfidenzwert auswirken.

gangs nach der Euro-Einführung, die B<sub>5</sub> ein erfolgreiches Wirtschaften als selbständiger Gastronom erschwerten. Betriebswirtschaftliche Fehlentscheidungen führten zu einem Reputationsschaden und einem entsprechenden Umsatzrückgang, womit eine Tilgung der Verbindlichkeiten und eine adäquate Finanzierung der fünfköpfigen Familie nicht mehr gewährleistet waren. Eine Unterstützung durch die Lebenspartnerin erfuhr B<sub>5</sub> in derartigen Zeiten nicht, weder emotional noch praktisch. Im Gegenteil, dem Partner kommt hier gar eine belastende Rolle zu. Außer den genannten Stressoren auf betrieblicher und mikrosozialer Ebene sind personale Risikofaktoren von Belang, insbesondere Versagensängste, gesundheitliche Probleme und die sehr stark ausgeprägte Diskrepanz, die zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild auftritt. Worin auch immer der Grund für das Auseinanderklaffen beider Wahrnehmungen liegt, ist es doch sehr wahrscheinlich, dass sich dieser Fakt auf das soziale und berufliche Leben B<sub>5</sub>s auswirkt.

**Tabelle 4.28: Unternehmerische Stressoren und Protektoren im Fall B<sub>5</sub>**

|                            | <b>Stressoren</b>  | <b>Protektoren</b>  |
|----------------------------|--|---|
| <b>Interne Faktoren</b>    |  |   |
| Personale Faktoren         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesundheitliche Probleme</li> <li>▪ Versagensängste</li> <li>▪ Selbstbild-Fremdbild-Differenz</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berufliches Rollenmodell</li> <li>▪ Spezifische Branchenerfahrung</li> <li>▪ Adaptive Kapazität</li> <li>▪ Motivation (Kinder)</li> <li>▪ Freizeitaktivitäten</li> </ul> |
| Mikrosoziale Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emotionaler Druck (Lebenspartner)</li> <li>▪ Finanzielle Belastung (Familiengröße)</li> <li>▪ Trennung vom Lebenspartner</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emotionale Unterstützung (mittel)</li> </ul>   |
| Betriebliche Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputationsschaden</li> <li>▪ Hohe Verbindlichkeiten</li> <li>▪ Fehlende Vertretung/ Nachfolge</li> </ul>                           | k.A.  |
| <b>Externe Faktoren</b>    |  |   |
| Umweltbezogene Faktoren    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Euro-Einführung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soziale Integration (mittel)</li> </ul>  |
| Nachfragebezogene Faktoren | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaufkraftrückgang</li> <li>▪ Preissensibilität</li> </ul>   | k.A.  |

Quelle: Eigene Darstellung

Den vorgenannten erfolgsgefährdenden Faktoren steht eine relativ geringe Anzahl an Protektoren gegenüber, die fast ausschließlich auf personaler Ebene verankert sind. Hier sind es zuvorderst das Vorhandensein eines beruflichen Vorbilds in Form des ältesten Bruders und die vor dem Start in die eigene Selbständigkeit gesammelte Branchenerfahrung, die eine gewisse protegierende Wirkung auf den unternehmerischen Erfolg haben dürften. Was die Persönlichkeitsstruktur anbelangt, die von Relevanz für die Ego-Resilienz B<sub>5</sub>s ist, so spricht er sich selbst eine adaptive Kapazität zu. Die notwendige Motivation, den privaten und beruflichen Krisen zu trotzen, bekommt B<sub>5</sub> durch seine Verantwortung ge-



genüber seinen vier Kindern. Auch geht er Freizeitaktivitäten nach, die ihm als Ausgleich in schweren Zeiten dienen. Was sein soziales Netzwerk anbelangt, verfügt der jüngste Bruder über einen mittleren Integrationsgrad in sein Umfeld. Aus dem mikrosozialen Kreis ist es nur ein Faktor, der als interner Protektor von Bedeutung ist: die emotionale Unterstützung, die er aus seiner Herkunftsfamilie erfährt.

#### **4.3.3 Zusammenfassung und weitere Vorgehensweise**

Die vorangehenden Kapitel haben Hintergründe zum familiären und geschäftlichen Kontext der fünf Brüder geliefert, deren biografische Entwicklung verfolgt, die Zusammensetzung des mikrosozialen Netzwerks analysiert und ihre Aktivitäten als Selbständige näher beleuchtet. Die berufliche Selbständigkeit in der Gastronomiebranche hat sich bei allen fünf Personen als (mehr oder weniger dominierender) Teil ihrer Biographie herausgestellt. Für jeden Fall wurden, unter Verwendung einer historischen Perspektive, Risikofaktoren in vier Bereichen (personale, mikrosoziale, betriebliche und umfeldbezogene Ebene) identifiziert, die deren Vulnerabilität erhöhten und den unternehmerischen Erfolg maßgeblich in Gefahr brachten. Als erfolgsbedrohlich haben sich bei den fünf Brüdern nicht nur die herkunfts- und entwicklungsbezogenen Vulnerabilitätsfaktoren (z.B. instabile Bezugsrahmen aufgrund der Migration, sozioökonomischer Status) erwiesen, sondern auch das wirtschaftliche Umfeld, in dem alle Gründungen der Brüder stattgefunden haben: in einer eingehenden Analyse hat sich die Gastronomiebranche, nicht zuletzt aufgrund ihrer Wettbewerbsintensität, Volatilität und Kostenstrukturen, als hochriskantes unternehmerisches Umfeld herausgestellt. Bereits in den Einzelfallanalysen wird deutlich, dass sich die Ausgangssituation der fünf Brüder zwar sehr stark ähnelt, der resultierende Erfolg in der beruflichen Selbständigkeit jedoch variiert. Inwiefern dies auf Unterschiede bei erfolgsgefährdenden, kritischen Lebensereignissen auf der einen Seite und schützenden Qualitäten auf der anderen Seite zurückzuführen ist, wird in der fallvergleichenden Analyse näher untersucht. Auf den selben Ebenen wie die Suche nach Stressoren bewegte sich auch die Identifikation von protektiven Faktoren. Abgesehen von den schützenden Faktoren, die aus dem geschäftlichen Kontext resultieren, kommen hier merkbare Unterschiede zwischen den einzelnen Fällen zum Vorschein.

Trotz der ähnlichen herkunfts- und entwicklungsbedingten Ausgangslagen der Brüder und deren vergleichbarer unternehmerischer Aktivitäten zeigen alle eine unterschiedliche berufliche Entwicklung

auf. Eine gewisse Ausnahme bildet zunächst der zweitälteste *Bruder B<sub>2</sub>*, der sich nur kurzzeitig als Unternehmer versuchte und damit eine Art Kontrastfall darstellt. *B<sub>2</sub>s Vita* weist kaum größere Ausschläge auf. Der Bericht über sein privates und berufliches Leben lässt vermuten, dass er kaum mit schwierigen Lebensumständen zurechtkommen musste. Und wenn dem so war, dann war seine Ehefrau *P<sub>2</sub>* seine wichtigste und zugleich einzige Stütze. Im Gegensatz zu *B<sub>2</sub>* steht sein jüngerer *Bruder B<sub>3</sub>*. Dieser erweckt in den qualitativen Erhebungen den Eindruck eines auskunftsfreudigen „Machers“, der mit seinen unternehmerischen Aktivitäten nachhaltig erfolgreich zu sein scheint. Er berichtet über eine Vielzahl an erfolgsgefährdenden Stressoren im Laufe seiner beruflichen Selbständigkeit und erzählt souverän über Strategien und „Kämpfe“, die er gefochten hat, um erfolgreich aus diesen Situationen herauszukommen. Für seinen beruflichen Erfolg macht er eine Reihe von Schutzfaktoren verantwortlich, die er zu einem beträchtlichen Teil in seinem Wesen und Charakter sowie in seinen Verhaltensweisen verankert sieht. Doch auch die Unterstützung aus dem engen Umfeld sowie eine kritische Auseinandersetzung mit Mitarbeitern und externen Experten sind für ihn bei der Problemlösung bedeutungsvoll. Was seine betriebswirtschaftliche Strategie angeht, so gibt es Indikationen, dass bei *B<sub>3</sub>* Prozesse der Geschäftsmodellierung und der Marktforschung zum Einsatz kommen. Andere Erfolgsdeterminanten kommen bei dem ältesten *Bruder B<sub>1</sub>* zum Vorschein. *B<sub>1</sub>* macht für seinen konstanten unternehmerischen Erfolg die persönliche und betriebliche adaptive Kapazität sowie die Mithilfe der engen Familienangehörigen verantwortlich. „Arbeiten“ ist die Devise – egal, ob es um die Lösung privater oder beruflicher Probleme geht. Der Arbeitseinsatz wird dabei mit einem Mehr an finanziellem Erfolg gleichgesetzt. Und treten doch unternehmerische Krisen auf, werden zwar externe Ratgeber miteinbezogen, doch die erfolgreichen Lösungsansätze kämen letztlich von ihm und seiner Ehefrau *P<sub>1</sub>*, die durch ihre tätige Unterstützung einen fundamentalen Beitrag zum Erfolg *B<sub>1</sub>s* beiträgt. Was nun den zweitjüngsten *Bruder B<sub>4</sub>* anbelangt, so scheint hier die berufliche Erfolgsgeschichte weniger konstant zu verlaufen als bei den älteren Brüdern. *B<sub>4</sub>s Bericht* hinterlässt den Eindruck, dass er seit Jahren einen beruflichen Überlebenskampf zu führen hat, der eine hohe Arbeitsbelastung für ihn mit sich bringt. Zwar existiert sein Betrieb nach wie vor, was möglicherweise auf den hohen Arbeitseinsatz, die tätige Unterstützung durch seine Kinder und seine Ausgeglichenheit zurückzuführen ist, doch scheint der finanzielle Erfolg auszubleiben. Sein soziales Netzwerk ist noch kleiner als das der älteren Brüder, in

seinem akuten Krisennetzwerk finden sich keine externen Experten und es existieren in den qualitativen Aussagen gewisse Hinweise auf eine Beratungsresistenz, die ihm zu eigen ist. Eine noch kritischere berufliche Situation offenbart sich in der Einzelfallanalyse des jüngsten *Bruders B<sub>5</sub>*. Seine Vita ist laut des Selbstberichts durch eine Reihe von tiefen privaten und beruflichen Krisen geprägt, für die er auch eine Vielzahl an Faktoren im externen Feld verantwortlich macht. Beispielhaft seien hier die fehlende Unterstützung durch die Lebenspartnerin P<sub>51</sub> oder die allgemeine konjunkturelle Entwicklung zu nennen. Die Volatilität in der privaten Sphäre hat ihren Tribut im Geschäftlichen gefordert: ein nachhaltiger unternehmerischer Erfolg konnte sich bis zum Erhebungszeitpunkt nicht manifestieren. Was B<sub>5</sub> „über Wasser“ gehalten hat, war v.a. die Motivation, für seine vier Kinder zu sorgen.

Die Einzelfallanalysen liefern bereits eine erste Indikation für die These, dass sowohl Differenzen in der psychologischen Resilienz der Individuen als auch die Zusammensetzung und Qualität sozialer Netzwerkressourcen ursächlich für die variierenden Realitäten im unternehmerischen Erfolg der Brüder sein können. Um hier genauere Aussagen treffen zu können, bedarf es eines dezidierten Vergleichs der fünf Fälle hinsichtlich ihrer unternehmerischen Resilienz und deren Determinanten. Diese komparative Analyse, die sich insbesondere auf die Unterschiede zwischen den fünf Fällen stützt, bestimmt das nachfolgende Kapitel 4.4. Parallel zum Fallvergleich werden die beobachteten Studienergebnisse diskutiert und interpretiert.

#### **4.4 Fallvergleich und Ergebnisdiskussion**

Nach der Identifikation interessanter Phänomene und erster Muster in den Einzelfällen steht im Rahmen der komparativen Analyse ein Musterabgleich auf der Agenda (Bachiochi & Weiner 2002). Als Bezugssystem des Fallvergleichs wird das familiäre System herangezogen. Dies impliziert, dass die einzelnen Brüder jeweils in Relation zueinander gesetzt werden. Im Fallvergleich wird ein Augenmerk auf die Informationen aus den Einzelfallanalysen gelegt, die für die Prüfung der entwickelten Initialhypothesen zu unternehmerischer Resilienz und einer ergänzenden Exploration der damit verbundenen Phänomene von Belang sind (Kapitel 3.4.3.2). Tabelle 4.29 greift die Initialhypothesen, die nun einer Falsifikationsprüfung unterzogen werden, auf:

**Tabelle 4.29: Initialhypothesen Fünf-Brüder-Fallstudien**

|     |                            |  |
|-----|----------------------------|--|
| H1  | Risikofaktoren             | Die <b>unternehmerische Risikoexposition</b> eines Entrepreneurs steht nicht in einem direkten Zusammenhang mit dessen unternehmerischem Erfolg.   |
| H2a | Personale Protektoren      | Je höher das <b>formale Humankapital</b> eines Entrepreneurs ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.   |
| H2b | Personale Protektoren      | Je höher das <b>spezifische Humankapital</b> eines Entrepreneurs ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.   |
| H2c | Personale Protektoren      | Je höher die <b>psychologische Resilienz</b> eines Entrepreneurs im <b>Selbstbild</b> ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.                        |
| H2d | Personale Protektoren      | Je höher die <b>psychologische Resilienz</b> eines Entrepreneurs im <b>Fremdbild</b> ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.                         |
| H3a | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>protektiven Faktoren</b> innerhalb des <b>mikrosozialen Netzwerks</b> eines Entrepreneurs ausgeprägt sind, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.  |
| H3b | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>emotionale Unterstützung</b> aus dem mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.             |
| H3c | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>praktische Unterstützung</b> aus dem mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.             |
| H3d | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>Beziehungssicherheit</b> im mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.                      |
| H3e | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>soziale Integration</b> eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.   |
| H4  | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>Einbindung</b> eines Entrepreneurs in ein <b>unternehmerisches Netzwerk</b> in Krisenzeiten ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten. |

Quelle: Eigene Darstellung

Dem postpositivistischen Paradigma und der wissenschaftstheoretischen Auffassung Poppers (1959) folgend ist es nicht die Induktion, die am Ende einer empirischen Forschungsarbeit zu stehen hat. Vielmehr geht es darum, die aus der Falsifikationsprüfung gewonnenen Erkenntnisse kreativ zusammenzuführen und sich damit der Wahrheit anzunähern (Mayring 2007; Flyvbjerg 2006; Yin 1981). Diesem Ziel haben sich die folgenden Kapitel verschrieben.

#### 4.4.1 Unternehmerischer Erfolg

Die Beschreibungen des familiären Kontexts, der individuellen Hintergründe und der beruflichen Werdegänge haben eine Reihe von Gemeinsamkeiten zwischen den fünf Fällen aufgezeigt. Alle Brüder haben unternehmerische Ambitionen bewiesen. Gelebt jedoch wurden sie zu unterschiedlichem Maße und auch der daraus resultierende geschäftliche Erfolg variiert von Fall zu Fall. Für einen Vergleich des unternehmerischen Erfolgs innerhalb des familiären Systems werden zwei Erfolgsindizes herangezogen. In den *Unternehmerischen Erfolgsindex I* („Entrepreneurial Success Index“ I, ESI I) fließen drei Kriterien ein, die den Erfolg entlang der unternehmerischen Historie des Entrepreneurs messen: (1) die substanziellen Gründungen, bezogen auf die erfolgreichen Gründungen eines Entre-

preneurs pro Jahr in der Selbständigkeit,<sup>122</sup> (2) die Nachhaltigkeit der Gründungen, gemessen an der durchschnittlichen Überlebensdauer der gegründeten Betriebe, und (3) die durchschnittliche Betriebsgröße, die sich an der Anzahl aktiver Arbeitskräfte im Unternehmen bemisst. Der ESI I bezieht sich auf den unternehmerischen Erfolg im Längsschnitt, ohne jedoch aktuelle Finanzkennzahlen mit zu berücksichtigen. Aus diesem Grund kann er für alle fünf Brüder berechnet werden. Der *Unternehmerische Erfolgsindex II* (ESI II) beinhaltet zusätzlich zu den drei vorgenannten Kriterien (4) die Sitzplatzproduktivität des aktuellen Gastronomiebetriebs, die den Umsatz relativ zur Anzahl der im Gastronomiebetrieb vorhandenen Sitzplätze wiedergibt.<sup>123</sup> Durch die Berücksichtigung einer Produktivitätskennzahl im ESI II ist es möglich, betriebliche Rentabilitätsunterschiede aufzuzeigen. Da sich die Sitzplatzproduktivität allerdings nur für die Betriebe berechnen ließ, die zum Zeitpunkt der Erhebung existierten, ist ein Vergleich nur zwischen den Brüdern B<sub>1</sub>, B<sub>3</sub> und B<sub>4</sub> möglich. Aufgrund des fehlenden Zugangs zu entsprechenden Daten kann keine direkte Berücksichtigung der finanziellen Lage der Betriebe stattfinden.

Um die Anonymität der Erfolgskennzahlen der fünf Brüder zu gewährleisten, wird eine Normierung vorgenommen. Dabei wird jeder einzelne Bruder in den drei (ESI I) bzw. vier (ESI II) selektierten Kriterien jeweils in Relation zu der Person gesetzt, die in der jeweiligen Kategorie die höchste Ausprägung aufweist. Beispielsweise belegt B<sub>3</sub> mit einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 5,1 Arbeitskräften den ersten Rang (1,0), während B<sub>1</sub> mit 3,8 Personen um ein Viertel weniger Arbeitskräfte hat und damit in Relation zu B<sub>3</sub> den Wert 0,75 aufweist. Somit ergibt sich das folgende Bild (Tabelle 4.30):

---

<sup>122</sup> Hierbei handelt es sich um nicht unfreiwillig beendete unternehmerische Projekte. Es wird zusätzlich eine Normierung auf die Selbständigkeitsjahre vorgenommen, um eine Verzerrung durch Altersunterschiede zwischen den Entrepreneuren zu vermeiden.

<sup>123</sup> Für die Berechnung der Sitzplatzproduktivität wird einerseits auf die Anzahl der Sitzplätze innerhalb der Gastwirtschaften und andererseits auf die Zahl der Außensitzplätze zurückgegriffen. Da letztere nicht ganzjährig nutzbar sind, werden diese mit dem Faktor 0,5 multipliziert. Von einem Einbezug der Arbeitskräfteproduktivität wird aufgrund der hohen Varianz bei dem Einsatz von Familienmitgliedern in den Betrieben abgesehen. Die sich hieraus ergebenden differenzierenden finanziellen Realitäten würden die komparative Aussagekraft der Kennzahl schmälern. Weiterhin lässt die Tatsache, dass die Zahl familienexterner Mitarbeitender in einzelnen Betrieben (z.B. von B<sub>1</sub>) sehr gering ist, eine Reduktion des Koeffizienten auf ausschließlich Nicht-Familienangehörige nicht als sinnvoll erscheinen.

**Tabelle 4.30: Unternehmerischer Erfolg der fünf Brüder**

|  | <b>B<sub>1</sub></b> | <b>B<sub>2</sub></b> | <b>B<sub>3</sub></b> | <b>B<sub>4</sub></b> | <b>B<sub>5</sub></b> |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Substanzielle Gründungen<br>Erfolgreiche Gründungen pro Selbstständigkeitsjahr | 0,41                 | 0,00                 | 1,00                 | 0,46                 | 0,00                 |
| Nachhaltigkeit<br>Durchschnittliche betriebliche Überlebensdauer               | 1,00                 | 0,00                 | 0,43                 | 0,89                 | 0,34                 |
| Größe<br>Durchschnittliche Betriebsgröße nach Arbeitskräften                   | 0,75                 | 0,00                 | 1,00                 | 0,49                 | 0,45                 |
| <b>ESI I</b>   | <b>0,72</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,81</b>          | <b>0,62</b>          | <b>0,26</b>          |
| Sitzplatzproduktivität<br>Umsatz pro Sitzplatz (mit Außensitzplätze *0,5)      | 0,72                 | -                    | 1,00                 | 0,32                 | -                    |
| <b>ESI II</b>  | <b>0,72</b>          | <b>-</b>             | <b>0,86</b>          | <b>0,54</b>          | <b>-</b>             |

Quelle: Eigene Berechnungen

Betrachtet man zunächst die Ergebnisse des ESI I, der sich auf die unternehmerische Historie des Einzelnen bezieht, ist zu sehen, dass sich B<sub>3</sub> mit einem Wert von 0,81 auf einer Skala von 0 bis 1 als erfolgreichster Unternehmer unter den fünf Brüdern herausstellt. Den zweiten Rang belegt B<sub>1</sub> mit einer Differenz von neun Prozent. B<sub>4</sub> steht an dritter Stelle, ihn trennen 19 Prozent vom erfolgreichsten und zehn Prozent vom zweiterfolgreichsten Bruder. Der jüngste Bruder B<sub>5</sub> weist einen Wert von 0,26 auf. B<sub>2</sub>, der Kontrastfall, der nur kurzzeitig unternehmerisch tätig war, bildet den Abschluss auf der Erfolgsskala.

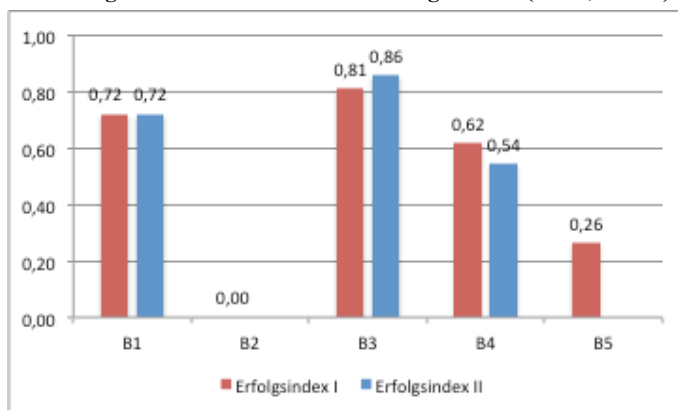
Mit Blick auf die Einzelfaktoren beruht das positive Abschneiden B<sub>3</sub>s einerseits auf der Anzahl erfolgreicher Gründungen und andererseits auf der Betriebsgröße. Die Nachhaltigkeit seiner Betriebe hingegen ist im Schnitt geringer als bei B<sub>1</sub> und B<sub>4</sub>. Da dieses Kriterium weder berücksichtigt, ob die Beendigung des Projekts freiwillig oder unfreiwillig erfolgte, noch ob sich dadurch positive (Verkauf, Verpachtung) oder negative finanzielle Implikationen ergaben, werden hier diejenigen begünstigt, die ihre Projekte langfristig halten.<sup>124</sup> Während der auf Platz drei rangierende B<sub>4</sub> noch auf eine relativ hohe Überlebensdauer seiner Betriebe verweisen kann, tritt er besonders bei dem Indikator der Betriebsgröße hinter B<sub>1</sub> und B<sub>3</sub> zurück. Was B<sub>5</sub> anbelangt, so haben zwar seine Gründungsbetriebe eine gewisse Größe erreicht, was ihn hier nahe an B<sub>4</sub> rücken lässt, doch rangiert er hinsichtlich der Nachhaltigkeit hinter B<sub>1</sub>, B<sub>3</sub> und B<sub>4</sub>. Der Fall B<sub>2</sub> weist in allen betrachteten Kategorien den Wert Null auf, da das ein-

<sup>124</sup> Dies wird besonders beim Fall B<sub>3</sub> deutlich, dem nicht zuletzt aufgrund der Verpachtung bzw. des Verkaufs von drei Betrieben eine geringere durchschnittliche Überlebensdauer der Betriebe beigemessen wird. Demgegenüber schneidet hier der zweiterfolgreichste Bruder B<sub>1</sub> mit einer hohen Nachhaltigkeit seiner Gründungen sehr gut ab.

zige von ihm verfolgte unternehmerische Projekt nur kurzzeitig währte und keine nennenswerte Größe erreichte.

Vor dem Hintergrund der pessimistischen Evaluierung der eigenen Situation innerhalb der qualitativen Befragungen (KLE-B<sub>4</sub>, INT-B<sub>4</sub>) mag es zunächst überraschen, dass sich der zweitjüngste Bruder B<sub>4</sub> in der Erfolgsskala in der oberen Hälfte bewegt. Ebenso wie sein jüngerer Bruder B<sub>5</sub> spricht B<sub>4</sub> wiederholt von sich „durchwurschteln“ (KLE-B<sub>4</sub>: 5) bzw. sich „durchkämpfen“ (KLE-B<sub>4</sub>: 5; KLE-B<sub>5</sub>: 5). Das weniger dramatische Abschneiden B<sub>4</sub>s ist allerdings primär darauf zurückzuführen, dass der ESI I lediglich Gründungsintensitäten und Bestandsgrößen, nicht aber Gewinn-, Rentabilitäts- und Liquiditätsgrößen berücksichtigt. Dies zeigt bereits ein Blick auf die Ergebnisse des ESI II, der zumindest einen Indikator für die Rentabilität beinhaltet (Abbildung 4.17).

**Abbildung 4.17: Unternehmerische Erfolgsindizes (ESI I, ESI II)**



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Mit der Integration der Sitzplatzproduktivität im Rahmen des ESI II verschiebt sich das Bild im unternehmerischen Erfolg leicht. Zwar bleibt die Rangfolge gleich, doch vergrößert sich die Distanz zwischen den Brüdern. B<sub>3</sub> rückt, dank hoher Umsätze pro Sitzplatz, in der Skala nach oben (0,86), während sich die Position B<sub>4</sub>s verschlechtert: Ihn trennen nun 32 Prozent vom erfolgreichsten Bruder. Der Wert von B<sub>1</sub> bleibt gleich, d.h. eine Berücksichtigung der Rentabilität verändert seinen Platz im Erfolgsgefüge der fünf bzw. drei Brüder nicht. Wie bereits angeführt, ist eine Berechnung des ESI II für die Fälle B<sub>2</sub> und B<sub>5</sub> nicht möglich. Die Absenz wirtschaftlich erfolgreicher Gründungen, die vergleichsweise geringe Ausprägung bei der Nachhaltigkeit der Unternehmungen und das Überwiegen unfreiwilliger Schließungen können jedoch ein Indiz dafür sein, dass beide in Punkto Rentabilität ihre Brüder nicht übertroffen haben dürften.

Es stellt sich nun die Frage, worin genau der Unterschied im unternehmerischen Erfolg der Brüder begründet liegt. Um hierfür Antworten zu finden, werden im ersten Schritt die individuellen Risikofaktoren und Stressoren einem Vergleich unterzogen, bevor sich die Diskussion im zweiten Schritt ausführlich den unternehmerischen Resilienzfaktoren zuwendet.

#### 4.4.2 Unternehmerische Stressoren

Für einen Vergleich der Risikoexposition der fünf Brüder wird auf die in Kapitel 4.3.1 aufgezeigten Informationen über die entwicklungs- und geschäftsbezogene Ausgangssituation beim Gründungszeitpunkt sowie auf die aus den Einzelfallanalysen gewonnen Daten zu unternehmerischen Stressoren zurückgegriffen. Hierfür werden die erfolgsbedrohenden Risikofaktoren pro Proband aufsummiert. Unterschieden wird zwischen Stressoren, welche dem persönlichen Bereich, dem mikrosozialen Umfeld, dem Geschäftsbetrieb oder der externen Umwelt entstammen. Tabelle 4.31 visualisiert die individuelle Konfrontation mit unternehmerischen Risikofaktoren.

**Tabelle 4.31: Fallvergleich Risikofaktoren**

|                             | <b>B<sub>1</sub></b>   | <b>B<sub>2</sub></b>   | <b>B<sub>3</sub></b>   | <b>B<sub>4</sub></b>   | <b>B<sub>5</sub></b>   |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| Personale Risikofaktoren    | <ul style="list-style-type: none"> <li>7 entwicklungsbedingte Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>1 kritisches Ereignis** (Krankheit)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>8 entwicklungsbedingte Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>1 kritisches Ereignis** (Krankheit)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>8 entwicklungsbedingte Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>1 kritisches Ereignis** (Krankheit)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>7 entwicklungsbedingte Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>1 psychologischer Stressor*</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>6 entwicklungsbedingte Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>2 psychologische Stressoren*</li> <li>1 kritisches Ereignis** (Krankheit)</li> </ul> |
| Mikrosoziale Risikofaktoren | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 mikrosozialer Stressor**</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>0 mikrosoziale Stressoren</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 kritisches Ereignis** (Trennung)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 kritisches Ereignis** (Trennung)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2 mikrosoziale Stressoren**</li> <li>1 kritisches Ereignis** (Trennung)</li> </ul>  |
| Betriebliche Risikofaktoren | <ul style="list-style-type: none"> <li>14 geschäftsbezogene Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>1 betriebliches Ereignis**</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>14 geschäftsbezogene Vulnerabilitätsfaktoren*</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>14 geschäftsbezogene Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>5 betriebliche Ereignisse**</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>12 geschäftsbezogene Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>4 betriebliche Ereignisse**</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>12 geschäftsbezogene Vulnerabilitätsfaktoren*</li> <li>3 betriebliche Ereignisse**</li> </ul>   |
| Externe Risikofaktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>0 externe Stressoren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>0 externe Stressoren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2 externe Stressoren**</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 externer Stressor**</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 externer Stressor**</li> </ul>  |
| <b>Summe:</b>               | <b>24 Stressoren</b><br>(Ext. evaluiert: 21, Selbstauskunft: 3)  | <b>23 Stressoren</b><br>(Ext. evaluiert: 22, Selbstauskunft: 1)  | <b>31 Stressoren</b><br>(Ext. evaluiert: 22, Selbstauskunft: 9)  | <b>26 Stressoren</b><br>(Ext. evaluiert: 20, Selbstauskunft: 6)  | <b>28 Stressoren</b><br>(Ext. evaluiert: 20, Selbstauskunft: 8)  |

(\*Externe Zuschreibung, \*\*Selbstauskunft)

Quelle: Eigene Darstellung

In der Gesamtschau ist ersichtlich, dass einige Stressoren auf personaler, mikrosozialer und umweltbezogener Ebene in mehreren Fällen auftreten. Dazu zählen beispielsweise Krankheiten (B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>5</sub>), Trennungen vom Lebenspartner (B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>, B<sub>5</sub>) oder die Veränderung des Konsumentenverhaltens durch die Einführung des Euros (B<sub>4</sub>, B<sub>5</sub>). Betrachtet man die einzelnen Personen, so zeigt sich, dass der Kon-



trastfall B<sub>2</sub> im Laufe seines beruflichen Lebens den wenigsten Hindernissen begegnete (23 Stressoren). Mit 24 Vulnerabilitätsfaktoren folgt darauf der älteste Bruder B<sub>1</sub>. Der Zweitjüngste, B<sub>4</sub>, liegt mit 26 Stressoren im Mittelfeld. Die Brüder B<sub>3</sub> und B<sub>5</sub> weisen mit 31 und 28 Stressoren die höchsten Risikoniveaus auf. Interessanterweise treten also einerseits bei dem erfolgreichsten Entrepreneur (B<sub>3</sub>) und andererseits bei demjenigen mit dem systemintern geringsten Erfolgswert (B<sub>5</sub>) die meisten Widrigkeiten zum Vorschein. Die Unterschiede in der Stressorenfrequenz liegen zu einem großen Teil auf betrieblicher Ebene begründet. Aus den Wirtschaftsbetrieben von B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> resultieren sehr viel mehr Stressoren, als dies bei B<sub>1</sub> der Fall ist. Bei den drei erstgenannten Personen sind auch externe Risikogrößen von Relevanz, die aus dem unternehmerischen Ökosystem resultieren. Die in der Einzelfallanalyse von B<sub>5</sub> sehr deutlich gewordene Belastung, die der persönlichen Sphäre entspringt, manifestiert sich auch in dem Summationsmodell. Im persönlichen und mikrosozialen Kontext trifft er auf sehr viel mehr Stressoren als seine Brüder.

Wirft man einen genaueren Blick auf die Zusammensetzung der Stressoren, ist erkennbar, dass die Unterschiede in der Risikoexposition zwischen den fünf Brüdern maßgeblich auf deren eigene Angaben zu erfolgsbedrohenden Widrigkeiten zurückzuführen sind.<sup>125</sup> In der durch den Forscher erfolgten externen Zuschreibung von entwicklungs- und geschäftsbezogenen Risikofaktoren zum Gründungszeitpunkt schneiden alle fünf ähnlich ab, wobei die beiden jüngeren Brüder eine leicht geringere Risikoexposition aufweisen (Kapitel 4.3.1). Nimmt man allerdings die von den Brüdern im Rahmen der qualitativen Befragungen genannten erfolgsbedrohenden Stressoren hinzu, ändert sich das Bild. Dank der Angabe per Selbstauskunft von neun (B<sub>3</sub>) bzw. acht (B<sub>5</sub>) kritischen Entwicklungen rangieren die beiden gründungsfreudigsten Brüder mit den divergierenden Erfolgswerten gemessen an der Anzahl der zu bewältigenden Stressoren an der Spitze. Dieses Phänomen erinnert an eine Struktur, welche Krueger (2003: 6) in einem Artikel zu unternehmerischer Resilienz beschreibt: Der Einsatz von Seligmans Instrument des „Erlernten Optimismus“ (Seligman 1991), welcher in Kruegers Arbeit als Indikator für psychologische Resilienz zur Anwendung kommt (Kapitel 3.4.1), hat gezeigt, dass gerade die Personen, die sich an den beiden Enden der Skala befinden, eine größere Anzahl und ein breiteres Spektrum an Widrigkeiten angeben. Sprich in der eigenen Wahrnehmung sehen sich die sehr optimis-

---

<sup>125</sup> In der Abbildung ist dies mit \*\* gekennzeichnet.

tischen und die sehr pessimistischen Personen jeweils den meisten und komplexesten Schwierigkeiten gegenüber. Ob hier eine Korrelation mit dem Persönlichkeitsmerkmal des Neurotizismus vorliegt, welcher mit einer höheren Sensibilität und emotionalen Instabilität verbunden wird (Watson & Pennebaker 1989), kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Einen signifikanten Einfluss des individuellen Grades an Neurotizismus auf den langfristigen Gründungserfolg negieren Ciavarella und Kollegen (2004) ohnehin. Dennoch wäre es durchaus denkbar, dass eine leichtere psychologische Reizbarkeit mit einer höheren Gründungsfrequenz einhergeht. Unbeachtet dessen bleibt festzuhalten, dass bei der Evaluierung unternehmerischer Vulnerabilität nicht nur die faktische Risikoexposition eine Rolle spielt, sondern auch subjektive Wahrnehmungsunterschiede und unterschiedliche Stresstoleranzen von Belang sein können. Für die Testung der Initialhypothese H1 allerdings bedarf es keiner Gewichtung von Stressoren – ob entlang einer objektivierten Belastung des Individuums oder entlang eines subjektiven Stressempfindens. Vor dem Hintergrund der qualitativen Befunde aus den Einzelfallanalysen, repräsentiert das additive Modell in Tabelle 4.31 sehr gut die Risikoexposition der betrachteten Fälle.

Kehrt man daher zu dem vorgenommenen Vergleich der fünf Brüder hinsichtlich ihrer Risikoexposition zurück, wird zweierlei deutlich: Erstens ist unternehmerischer Erfolg keine Frage der Absenz von Vulnerabilitätsfaktoren und kritischen Ereignissen. Der Fall des familienintern erfolgreichsten Entrepreneurs B<sub>3</sub> zeigt dies anschaulich. Zweitens kann aber das Vorhandensein multipler unternehmerischer Risikofaktoren den Erfolg nachhaltig in Gefahr bringen bzw. schmälern. Dies beweist der Fall B<sub>5</sub>, der gleichsam einer hohen Anzahl an Stressoren ausgesetzt ist. Die erste Forschungshypothese, die eine Linearität einer Funktion zwischen der Risikoexposition und dem Erfolg ausschloss, kann daher als nicht falsifiziert erachtet werden:

- *H1 (nicht falsifiziert): Die unternehmerische Risikoexposition eines Entrepreneurs steht nicht in einem direkten Zusammenhang mit dessen unternehmerischem Erfolg.*

Es müssen daher protektive Faktoren und Mechanismen existieren, die einer erhöhten Vulnerabilität effektiv entgegenwirken. Das folgende Kapitel hält nach diesen unternehmerischen Protektoren genauer Ausschau.

#### 4.4.3 Unternehmerische Protektoren

Die Suche nach unternehmerischen Resilienzfaktoren im Rahmen der Fünf-Brüder-Fallstudien vollzieht sich insbesondere auf personaler und umfeldbezogener Ebene. Diese beiden Bereiche wurden explizit in die Hypothesenprüfung mit aufgenommen. Schützende Faktoren auf betrieblicher Ebene – die aufgrund der geringen Betriebsgrößen nicht primär im Fokus der Untersuchung standen – werden explorativ untersucht. Da ein detaillierter Einblick in die Art und Zusammensetzung des protektiven Portfolios gewünscht ist, wird auf den Einsatz eines Summationsmodells verzichtet und stattdessen eine qualitative Gegenüberstellung von Unterschieden zwischen den Personen vorgenommen.

**Tabelle 4.32: Fallvergleich Resilienzfaktoren (Unterschiede)**

| gegen-<br>über | Vorteile von  |   |   |   |  |
|----------------|---|---|---|---|--|
|                | B <sub>1</sub>  | B <sub>2</sub>  | B <sub>3</sub>  | B <sub>4</sub>  | B <sub>5</sub>   |
| B <sub>1</sub> |   | ▪ Authentizität   | ▪ Ausgeglichenheit<br>▪ Authentizität   | ▪ Branchenerfahrung   | ▪ Bildungsabschluss<br>▪ Branchenerfahrung                               |
|                |   | ▪ Emotionale Unterstützung                                    | ▪ Emotionale Unterstützung  | ▪ Emotionale Unterstützung  | ▪ Emotionale Unterstützung   |
|                |   | ▪ Unternehmerische Rollenmodelle im Krisennetzwerk            |   | ▪ Unternehmerische Rollenmodelle im Krisennetzwerk                          |  |
| B <sub>2</sub> | ▪ Berufliches Rollenmodell<br>▪ Lebensfreundschaften                          |   | ▪ Berufliches Rollenmodell<br>▪ Ausgeglichenheit<br>▪ Lebensfreundschaften                                    | ▪ Branchenerfahrung<br>▪ Berufliches Rollenmodell<br>▪ Lebensfreundschaften | ▪ Bildungsabschluss<br>▪ Branchenerfahrung<br>▪ Berufliches Rollenmodell |
|                | ▪ Praktische Unterstützung<br>▪ Soziale Integration                           |   | ▪ Praktische Unterstützung<br>▪ Soziale Integration   | ▪ Praktische Unterstützung  | ▪ Soziale Integration  |
|                | ▪ Externe Berater<br>▪ Formale Qualifizierung Berater                         |   | ▪ Externe Berater   | ▪ k.A.  | ▪ k.A.   |
| B <sub>3</sub> | ▪ k.A.  | ▪ k.A.  |   | ▪ Branchenerfahrung   | ▪ Branchenerfahrung  |
|                | ▪ k.A.  | ▪ k.A.  |   | ▪ k.A.  | ▪ k.A.   |
|                | ▪ k.A.  | ▪ Unternehmerische Rollenmodelle im Krisennetzwerk            |   | ▪ Unternehmerische Rollenmodelle im Krisennetzwerk                          | ▪ k.A.   |
| B <sub>4</sub> | ▪ Eigenständigkeit<br>▪ Durchhaltevermögen                                    | ▪ Eigenständigkeit<br>▪ Durchhaltevermögen<br>▪ Authentizität | ▪ Eigenständigkeit<br>▪ Ausgeglichenheit<br>▪ Durchhaltevermögen<br>▪ Authentizität                           |   | ▪ Bildungsabschluss<br>▪ Branchenerfahrung                               |
|                | ▪ Praktische Unterstützung<br>▪ Beziehungssicherheit<br>▪ Soziale Integration | ▪ Emotionale Unterstützung<br>▪ Beziehungssicherheit          | ▪ Emotionale Unterstützung<br>▪ Praktische Unterstützung<br>▪ Beziehungssicherheit<br>▪ Soziale Integration   |   | ▪ Soziale Integration  |
|                | ▪ Externe Berater<br>▪ Formale Qualifizierung Berater                         | ▪ k.A.  | ▪ Externe Berater<br>▪ Formale Qualifizierung Berater   |   | ▪ k.A.   |
| B <sub>5</sub> | ▪ Eigenständigkeit<br>▪ Durchhaltevermögen<br>▪ Lebensfreundschaften          | ▪ Eigenständigkeit<br>▪ Durchhaltevermögen<br>▪ Authentizität | ▪ Eigenständigkeit<br>▪ Ausgeglichenheit<br>▪ Durchhaltevermögen<br>▪ Authentizität<br>▪ Lebensfreundschaften | ▪ Ausgeglichenheit<br>▪ Lebensfreundschaften                                |  |
|                | ▪ Praktische Unterstützung<br>▪ Beziehungssicherheit                          | ▪ Emotionale Unterstützung<br>▪ Beziehungssicherheit          | ▪ Emotionale Unterstützung<br>▪ Praktische Unterstützung<br>▪ Beziehungssicherheit                            | ▪ Beziehungssicherheit  |  |
|                | ▪ Externe Berater<br>▪ Formale Qualifizierung Berater                         | ▪ Unternehmerische Rollenmodelle im Krisennetzwerk            | ▪ Externe Berater<br>▪ Formale Qualifizierung Berater   | ▪ Unternehmerische Rollenmodelle im Krisennetzwerk                          |  |

Quelle: Eigene Darstellung

Als Grundlage dienen wiederum die Einzelfallanalysen. Deren Ergebnisse fasst Tabelle 4.32 zusammen. Hier werden die jeweiligen Vorteile eines Bruders gegenüber den anderen Brüdern dargestellt. Die erste Zeile bezieht sich dabei auf ein Mehr an protektiven Aspekten personaler Art, die zweite Zeile auf mikrosoziale Faktoren und die dritte Zeile auf das akute Krisennetzwerk.

Die sich anschließenden Abschnitte gehen im Detail auf den in Tabelle 4.32 ersichtlichen Schutzfaktorenvergleich der fünf Brüder ein. Zuvorderst stehen personale unternehmerische Protektoren, speziell das Humankapital und die Ego-Resilienz, auf der Agenda. Extrapersonale Aspekte werden im Anschluss daran thematisiert.

#### 4.4.3.1 Personale Resilienzfaktoren

Nach der Prüfung der Risikofaktoren in der ersten Hypothese widmet sich der zweite Block an Initialhypothesen der Frage, ob sich eine breitere Ausstattung mit persönlichen protektiven Ressourcen positiv auf den unternehmerischen Erfolg in Risikokontexten auswirkt. Bevor ein Fallvergleich hinsichtlich psychologischer Resilienzfaktoren erfolgt, wird zunächst eine Untersuchung des Humankapitals vorgenommen.

##### 4.4.3.1.1 *Humankapital*

In der Humankapitaltheorie wird davon ausgegangen, dass sich ein höheres Bildungsniveau des Gründers förderlich auf das Erkennen und Ausschöpfen von Gelegenheiten sowie auf den resultierenden Erfolg unternehmerischer Projekte auswirken kann (Oliveira 2007; Moog 2004; Duchesneau & Gartner 1990). Ob das formale Humankapital auch in Risikokontexten seine positive Wirkung entfaltet, prüft die Initialhypothese H2a. Ein Blick auf Tabelle 4.32 offenbart, dass innerhalb der personalen Protektoren (erste Zeile) nur bei einem der Brüder ein Vorteil gegenüber den anderen in Bezug auf das formale Humankapital besteht: B<sub>5</sub> ist der Einzige, der die Pflichtschulzeit erfüllt hat und über einen Volksschulabschluss verfügt. Auch B<sub>4</sub> hat mehr Schulbildung genossen als seine älteren Brüder, doch verfügt er über keinen Bildungsabschluss. Der Vorsprung B<sub>5</sub>s hinsichtlich des formalen Bildungsgrades geht allerdings nicht mit einem nachhaltigen unternehmerischen Erfolg einher. Daher kann ein protegierender Effekt des formalen Humankapitals in Krisenzeiten in der vorliegenden Studie nicht bestätigt werden.

- *H2a (falsifiziert): Je höher das formale Humankapital eines Entrepreneurs ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

In der Fünf-Brüder-Fallstudie zeigt sich gar der gegenteilige Fall: Die weniger gebildeten Brüder sind mit ihren Unternehmen erfolgreicher als die beiden, die in Italien und in Deutschland längere Zeit an allgemeinbildenden Schulen verbrachten. Eine generelle protektive Wirkung des formalen Humankapitals auf die unternehmerische Resilienz kann daher nicht festgestellt werden. Mindestens drei Aspekte schränken jedoch die Generalisierbarkeit dieses Ergebnisses ein. Erstens ist die Varianz bzgl. des formalen Bildungsniveaus der fünf Brüder insgesamt als sehr gering zu erachten. Zwar existieren Unterschiede in der Anzahl an absolvierten Schuljahren und im Abschluss einer Volksschule, doch verfügt keiner von ihnen über einen mittleren oder höheren Bildungsabschluss. Zweitens ist die Ausprägung des formalen Humankapitals für den Gründungserfolg in der Gastronomie nicht von hoher Bedeutung (Fertala 2005). Für andere Branchen kann sich daher theoretisch auch ein entgegengesetzter Effekt zeigen. Drittens gilt es zu beachten, dass der Effekt von Bildung auf den Erfolg abhängig von den Gründungsmotiven von Entrepreneuren variiert. Während formale Bildung bei Personen, die sich bewusst und freiwillig für eine Gründung entschieden haben, einen positiven Effekt auf den Erfolg aufweist, gilt dies nicht für Personen, die aus der Not heraus gründeten (Fossen & Büttner 2013). Da in der Fünf-Brüder-Fallstudie keine explizite Erhebung der Gründungsmotive erfolgte, es also nicht untersucht wurde, ob es sich bei den einzelnen Fällen um Push- oder Pull-Gründer handelt, muss hier auf eine weitere Ausführung der Thematik verzichtet werden. Nichtsdestotrotz ist es wahrscheinlich, dass das formale Humankapital für die unternehmerische Resilienz in Risikokontexten oder Krisenzeiten für sich genommen keine protektive Wirkung aufweist.

Für den Erfolg in der beruflichen Selbständigkeit wird häufig auch das nicht-formale bzw. spezifische Humankapital, welches konkret für das Gründungsprojekt von Belang ist, verantwortlich gemacht (Duchesneau & Gartner 1990). Dieses bezieht sich insbesondere auf Fachkenntnisse und Branchenerfahrungen. In der Initialhypothese 2b wird getestet, ob das spezifische Humankapital in Form von Branchenerfahrung einen Resilienzfaktor im unternehmerischen Kontext darstellt. Die beiden jüngeren Brüder haben vor der Gründung ihrer Betriebe in den Gaststätten der älteren Brüder mitgearbeitet. Die

beiden älteren Brüder sind hingegen ohne Branchenerfahrung in die Selbständigkeit gestartet. Dieser vermeintliche Lern- und Erfahrungsvorsprung der jüngeren Brüder spiegelt sich nicht im Erfolg in Risikokontexten wider. Ebenso wie dem formalen Humankapital kann auch dem spezifischen Humankapital für sich genommen eine generell schützende Wirkung in risikoreichen Kontexten abgesprochen werden. Die Hypothese kann somit eindeutig falsifiziert werden.

- *H2b (falsifiziert): Je höher das spezifische Humankapital eines Entrepreneurs ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Die Klassifizierung des spezifischen Humankapitals der Personen beruht in der hier durchgeführten Untersuchung auf dem Faktor der Branchenerfahrung. Theoretisch könnte zusätzlich die Gründungserfahrung von Relevanz sein. Bei zwei der Brüder tritt eine verstärkte Gründungsfrequenz auf, weshalb sie der Kategorie der „Serial Entrepreneurs“ zugeordnet werden können (Volkman & Tokarski 2006: 11). Die Motive von Multigründern reichen von der Freude an der Realisierung von Ideen bis hin zum Scheitern vorheriger unternehmerischer Projekte. Nicht selten wird Seriengründern aufgrund ihrer Erfahrungswerte eine höhere Effizienz und ein größerer Erfolg nachgesagt (Gartner 1989b; Duchesneau & Gartner 1990). In dem Fallstudien-Sample von Duchesneau und Gartner (1990: 306) weisen die erfolgreichen Entrepreneure ein höheres Maß an Gründungsvorerfahrung auf: „(B)usiness experience appears to provide entrepreneurs with more realistic expectations from self-employment and the kinds of attitudes and behaviors necessary for surmounting the crisis of entrepreneurship.“ Die Autoren führen dies weiterhin auf ein Phänomen zurück, welches sie als „street smarts“ betiteln: die Fähigkeit, aus seinen Fehlern zu lernen. Wirft man einen Blick auf die Fünf-Brüder-Fallstudie, so sind es zwei Fälle, die durch höhere Gründungsraten ins Auge stechen: B<sub>3</sub> und B<sub>5</sub> – und damit zwei Brüder, deren unternehmerischer Erfolg maximal variiert. Eine Aufnahme der Vorerfahrung als Selbständiger in das spezifische Humankapital hätte daher die Aussage der Prüfung von H2b nicht verändert. Branchen- und Gründungsvorerfahrung haben per se keine protektive Wirkung auf den unternehmerischen Erfolg in Risikokontexten.

Insgesamt ist zu vermuten, dass es sich bei dem formalen und spezifischen Humankapital jeweils um Faktoren handelt, welche zwar unter normalen Umständen eine positive Wirkung auf den unternehme-

rischen Erfolg einer Person aufweisen können, diese jedoch in turbulenten Zeiten verlieren. Stattdessen könnte das psychologische Kapital an Bedeutung gewinnen.

#### 4.4.3.1.2 Ego-Resilienz

Die Hypothesen 2b und 2c prüfen eine positive Korrelation der psychologischen Ego-Resilienz eines Entrepreneurs mit dessen unternehmerischem Erfolg in risikoreichen Kontexten. Einmal geht es dabei um die selbstevaluierte Ego-Resilienz, einmal um die psychologische Resilienz eines Entrepreneurs aus der Perspektive seines mikrosozialen Umfelds. Für einen Fallvergleich im Hinblick auf die Ego-Resilienz werden, zusätzlich zu den RS-Selbst- und Fremdbildern aus den Einzelfallanalysen, Normwerte aus der Literatur herangezogen. Diese beziehen sich auf den klassischen Einsatz der RS im Rahmen einer Selbstbeurteilung (RS-int). Ausgewählte Durchschnittswerte (RS-Norm) und deren zugrundeliegende Samples sind in Tabelle 4.33 zu sehen.

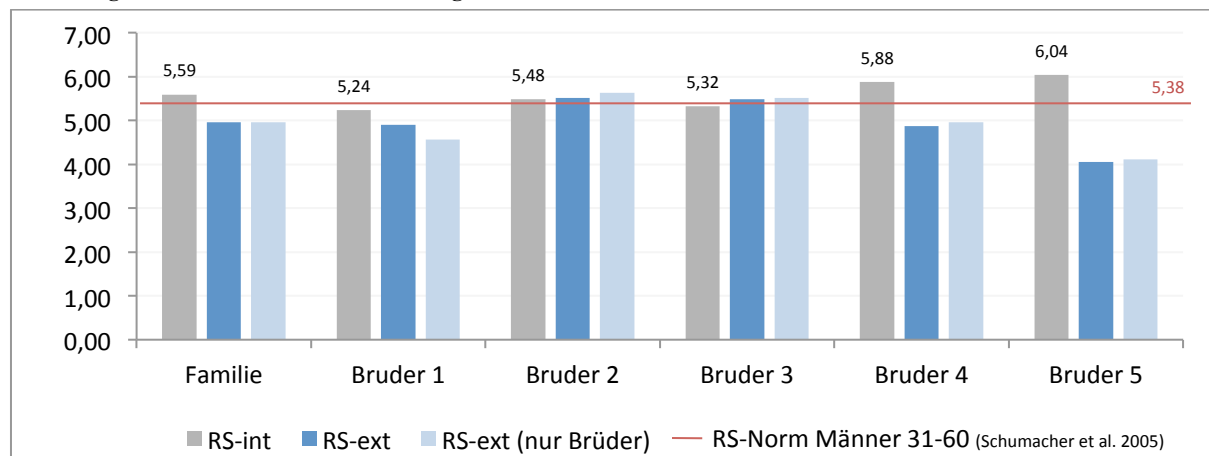
**Tabelle 4.33: Normwerte der Resilienzskala (RS)**

|                              | Cooley<br>1990 | Killien & Jarrett<br>1993 | Wagnild & Young<br>1991 | Wagnild & Young<br>1993 | Schumacher et al.<br>2005        | Wagnild<br>2009 |
|------------------------------|----------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------|
| Land                         | USA            | USA                       | USA                     | USA                     | Deutschland                      | International   |
| Samplegröße                  | 43             | 130                       | 43                      | 810                     | 2.031                            | 1.061           |
| Alter<br>(Durchschnitt)      | 33,4           | 30,7                      | 73,4                    | 71,1                    | 48,3                             | 36,3            |
| Geschlecht<br>(Frauenanteil) | 100%           | 100%                      | 83,7%                   | 62,3%                   | 53,4%                            | 77,1%           |
| RS-Norm<br>(Allgemein)       | 5,55           | 5,67                      | 5,64                    | 5,92                    | 5,35                             | 5,42            |
| RS-Norm<br>(Spezifisch)      |                |                           |                         |                         | <b>5,38</b><br>(Männer 31-60 J.) |                 |

Quellen: Schumacher et al. 2005; Wagnild & Young 1993; Wagnild 2009.

Die Norm der Studie von Schumacher und Kollegen (2005) bezieht sich auf den deutschen Kontext unter Verwendung der deutschen Version der RS, welche auch in den Fünf-Brüder-Fallstudien zum Einsatz kam. Sie berücksichtigt zudem in ihrem Sample etwa zur Hälfte männliche Probanden und berichtet für die Subgruppe der Männer zwischen 31 und 60 Jahren einen RS-Durchschnittswert, weshalb sie in der Fünf-Brüder-Fallstudie als Referenz herangezogen wird. Diese spezifische RS-Norm hat einen Wert von 5,38. In Abbildung 4.18 wird sie in Relation zu den Resilienzskalen der fünf Brüder sowie des familiären Systems, also des Durchschnitts über die fünf Brüder, gesetzt. Zu beachten gilt es, dass nur die RS-int mit dem Normwert vergleichbar sind, da es sich hierbei gleichfalls um Selbsteinschätzungen handelt.

Abbildung 4.18: Resilienzskalen im Fallvergleich



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Es fällt erstens auf, dass die fünf Brüder mit einem Familiendurchschnitt von 5,59 Punkten im Selbstbild (RS-int) über der von Schumacher und Kollegen (2005) berichteten Norm von 5,38 liegen. Sie schätzen sich selbst also als resilienter ein als dies der durchschnittliche Mann ihres Alters tut. Ursächlich hierfür sind v.a. die hohen Werte der RS-int bei B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub>. Stattdessen liegen B<sub>1</sub> und ganz besonders B<sub>2</sub> und B<sub>3</sub> sehr nah an dem bevölkerungsrepräsentativen Richtwert. Zieht man die Einteilung von Wagnild (2009: 72)<sup>126</sup> in die fünf Subgruppen der Teilnehmer mit sehr geringer ( $RS \leq 4,00$ ), geringer ( $4,00 < RS \leq 4,60$ ), unterer ( $4,60 < RS \leq 5,20$ ), moderater ( $5,20 < RS \leq 5,80$ ), moderat hoher ( $5,80 < RS \leq 6,40$ ) und hoher Resilienz ( $RS > 6,40$ ) heran, finden sich alle fünf Brüder in den oberen Kategorien wieder. Die drei älteren Brüder sind der Gruppe mit moderater Ego-Resilienz zuzuordnen, B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> weisen jeweils einen moderat hohen Wert auf und sind dementsprechend in der zweithöchsten Gruppe anzusiedeln.

Zusätzlich zu den Selbsteinschätzungen (RS-int) liefert Abbildung 4.18 einen Überblick über die fremdbeurteilte RS – aufgeteilt in ein gesamtes Fremdbild (RS-ext) und in eines, in dem nur die Meinungen der Brüder berücksichtigt wurden (RS-ext nur Brüder). Interessant ist hier die Tatsache, dass die beiden in der höheren Resilienzklasse verorteten Brüder in der Fremdeinschätzung weitaus stärker abfallen als dies bei den Brüdern B<sub>1-3</sub>, die sich als moderat resilient einstufen, der Fall ist. Insbesondere die beiden Brüder mit den höchsten Resilienzwerten in der Fremdwahrnehmung (RS-ext), B<sub>2</sub> und B<sub>3</sub>, weisen jeweils so gut wie keine Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild auf. Ob die Bewer-

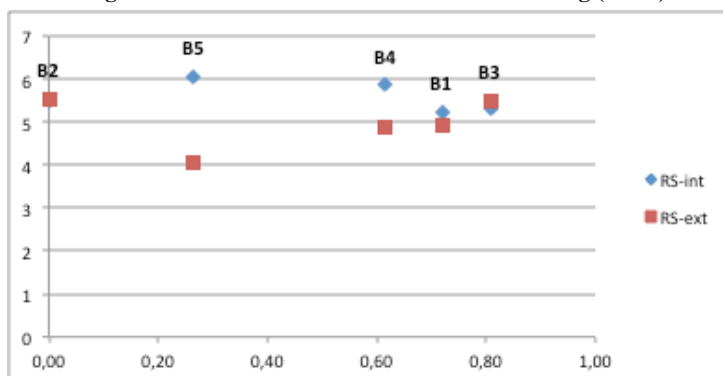
<sup>126</sup> Entsprechend der Verwendung der siebenstufigen Skala wurde eine Division der Wagnildschen Referenzgrößen durch die Itemanzahl ( $n=25$ ) vorgenommen.



tung der Resilienz von einem Urteilenden innerhalb des Geschwisterkreises oder von deren (ehemaligen) Lebenspartnerinnen ausgeht, macht bei vier der fünf Brüder keinen Unterschied. Lediglich bei B<sub>1</sub> zeigt sich, dass die Männer ihren ältesten Bruder weniger resilient einschätzen, als dies die befragten Frauen tun. Ob hier Dynamiken oder Befindlichkeiten innerhalb des familiären Systems eine Rolle spielen, kann aus den gewonnenen Daten nicht abgeleitet werden.

Spiegelt man nun die Ergebnisse der Resilienzskalen auf die des unternehmerischen Erfolgs, wird ein bereits angedeutetes Phänomen besonders deutlich (Abbildung 4.19): Die Übereinstimmung zwischen der Resilienz im Selbst- und Fremdbild verliert sich mit sinkendem unternehmerischen Erfolg. Unter Ausschluss des Kontrastfalls B<sub>2</sub> ergibt sich einerseits mit steigendem Erfolg eine höhere Ego-Resilienz der Entrepreneure im Fremdbild. Andererseits weist der Trend genau in die entgegengesetzte Richtung, wenn man die Resilienzskala im Selbstbild zugrunde legt, denn im Fallvergleich steigt die selbsteingeschätzte Resilienz mit abnehmendem unternehmerischen Erfolg.

**Abbildung 4.19: Resilienz und unternehmerischer Erfolg (ESI I)**

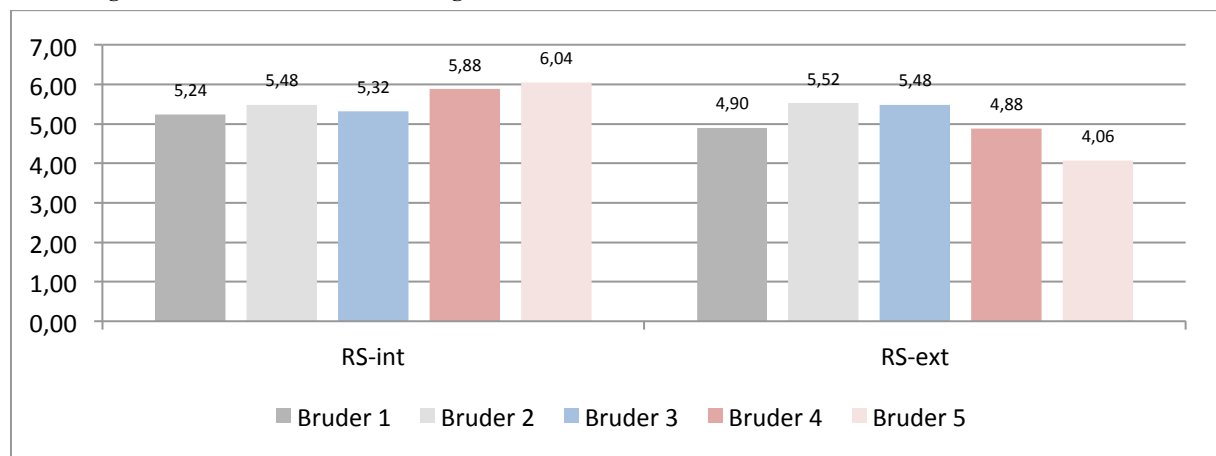


Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Die interessante Beobachtung einer stärkeren Überlappung von Selbst- und Fremdbild bei erfolgreichen Entrepreneuren liefert Diskussionsspielraum. Es könnte sich dabei um einen Hinweis auf einen Zusammenhang zwischen unternehmerischer Resilienz und einem realistischen Einschätzungsvermögen der eigenen Fähigkeiten (und ggf. extrapersonaler Opportunitäten) handeln. Oder aber das Phänomen könnte darauf zurückzuführen sein, dass eine Verzerrung seitens der beurteilenden Personen vorliegt und diese einem erfolgreichen Entrepreneur auch höhere Ausprägungen der einzelnen Resilienzfaktoren zuschreiben. Es gilt daher, näher zu beleuchten, welche Faktoren für die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild verantwortlich sind.

Die Befunde könnten dahingehend interpretiert werden, dass die Überlappung zwischen Selbst- und Fremdbild mit zunehmendem *Lebensalter* steigt. Es drängt sich gewissermaßen die Vermutung auf, dass mit steigender Lebenserfahrung das Selbstbild „realistischer“ werden würde. Dafür könnte einerseits ein sinkender RS-int-Wert mit steigendem Alter verantwortlich sein, andererseits ein mit dem Alter des Beurteilten steigender RS-ext-Wert. Abbildung 4.20 stellt die Ego-Resilienz in Relation zur altersmäßigen Rangfolge der Brüder, jeweils gruppiert in Selbst- und Fremdbild.

**Abbildung 4.20: Resilienzskalen im Fallvergleich**



Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Was den erstgenannten Zusammenhang angeht, die mit steigendem Alter sinkende Resilienz im Selbstbild, so findet man bei Schumacher et al. (2005) eine Entsprechung: In deren bevölkerungsrepräsentativen Untersuchung tritt eine geringfügig negative Korrelation zwischen Resilienz und Lebensalter zum Vorschein. Um der These näher auf den Grund zu gehen, werden die in Tabelle 4.33 angeführten Studien unter Verwendung der RS herangezogen, um eine Korrelation zwischen der RS-int und dem Alter zu berechnen. Unter Einbezug der sechs Studien ergibt sich, entgegen der Beobachtung von Schumacher und Kollegen, eine positive Korrelation ( $r = 0,52$ ) zwischen dem Alter der Probanden und deren selbstevaluierter Ego-Resilienz.<sup>127</sup> Daher kann konstatiert werden, dass die in dieser Fallstudienempirie gesehene Tendenz der abnehmenden Resilienz (im Selbstbild) mit zunehmendem Alter nicht die Regel zu sein scheint. Eine geringere Lebenserfahrung von B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> kann daher nicht als ausschlaggebend für deren höhere Einstufung in der Resilienz angesehen werden. Die höhere Selbsteinschätzung der weniger erfolgreichen Subgruppe ist demzufolge vermutlich auf andere Fakto-

<sup>127</sup> Auch die bei Wagnild (2009: 93) angeführten Studien berichten von einer positiven Korrelation zwischen dem Alter und der RS, deren Wert zwar geringer ist als der hier berichtete, doch z.T. eine statistische Signifikanz aufweist.

ren als das Alter zurückzuführen. Das Lebensalter der Probanden dürfte auch nicht auf die Fremdbeurteilung der Resilienz wirken. Dies wird bei einem Blick auf die Fälle B<sub>1</sub> und B<sub>4</sub> deutlich. Trotz des Altersunterschieds und des Erfolgsunterschieds variiert die RS-ext zwischen den beiden mit einer Differenz von 0,02 nur minimal.

Um die Hintergründe zu den externalen RS-Beobachtungen im Allgemeinen und die Ausnahme, die B<sub>1</sub> hier bildet (Abbildung 4.20), näher zu beleuchten, werden weitere Daten herangezogen, die in den Fünf-Brüder-Fallstudien erhoben wurden.<sup>128</sup> Im Anschluss an die Erhebung der *Fremdeinschätzungen* zur Resilienz der fünf Brüder wurden die befragten Personen, d.h. die Brüder und deren (ehemalige) Partnerinnen, gebeten, einen Prozentsatz anzugeben, zu welchem sie ihrer Beurteilung des jeweiligen Bruders trauten. Dieser Wert soll hier als „Konfidenzwert“ bezeichnet werden. Die Konfidenzwerte geben somit das Vertrauen wieder, das der Einzelne in sein eigenes Urteil über eine bestimmte Person hat (Tabelle 4.34). Die Spalten verdeutlichen, wie gut der jeweilige Bruder von den anderen gekannt wird. Die Zeilen zeigen das Vertrauen des Probanden in die eigenen Urteile auf.

**Tabelle 4.34: Fallvergleich Konfidenzwerte<sup>129</sup> in der Fremdeinschätzung der Ego-Resilienz**

|                            | Beurteilte     |                |                |                |                |             |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
|                            | B <sub>1</sub> | B <sub>2</sub> | B <sub>3</sub> | B <sub>4</sub> | B <sub>5</sub> | Mittelwerte |
| Urteil von B <sub>1</sub>  | -              | 0,80           | 0,80           | 0,60           | 0,40           | <b>0,65</b> |
| Urteil von B <sub>2</sub>  | 0,50           | -              | 0,80           | 0,70           | 0,30           | <b>0,58</b> |
| Urteil von B <sub>3</sub>  | 0,95           | 0,80           | -              | 0,95           | 0,60           | <b>0,83</b> |
| Urteil von B <sub>4</sub>  | 0,80           | 0,90           | 0,90           | -              | 0,80           | <b>0,85</b> |
| Urteil von B <sub>5</sub>  | 0,85           | 0,60           | 0,80           | 0,80           | -              | <b>0,76</b> |
| Urteil von P <sub>1</sub>  | 0,80           | 0,30           | 0,20           | 0,20           | 0,30           | 0,36        |
| Urteil von P <sub>2</sub>  | 0,50           | 0,90           | 0,45           | 0,50           | 0,20           | 0,51        |
| Urteil von P <sub>31</sub> | 0,90           | 0,70           | 0,95           | 0,80           | 0,85           | 0,84        |
| Urteil von P <sub>32</sub> | 0,60           | 0,70           | 0,80           | 0,70           | 0,60           | 0,68        |
| Urteil von P <sub>4</sub>  | 0,80           | 0,60           | 0,80           | 0,85           | 0,80           | 0,77        |
| Mittelwerte                | <b>0,74</b>    | <b>0,70</b>    | <b>0,72</b>    | <b>0,68</b>    | <b>0,54</b>    | -           |

Quelle: Eigene Erhebung (2011)

Wendet man sich zunächst den Brüdern in ihrer Rolle als Beurteilte in der untersten Zeile zu, ist erkennbar, dass die fünf Brüder zu unterschiedlichem Maße von den anderen eingeschätzt werden können. Es wird eine Tendenz deutlich, dass die subjektiv empfundene Kenntnis der beurteilten Personen mit dem Alter der Brüder abnimmt. Die Gutachter haben also den Eindruck, den ältesten Bruder am besten zu kennen und den Jüngsten am wenigsten. B<sub>2</sub>, der nicht unternehmerisch aktiv war, weicht

<sup>128</sup> Eine Ursache für die Abweichung der RS-ext von B<sub>1</sub> nach unten liegt an dem bereits angesprochenen Unterschied der Urteile der Brüder im Vergleich zu den restlichen Befragten.

<sup>129</sup> Die Frage lautete: „Zu wie viel Prozent trauen Sie Ihrer eben abgegebenen Einschätzung der Person [B<sub>1-5</sub>]?“

geringfügig von diesem Trend ab. Konkrete Gründe für die Entwicklung finden sich nicht im erhobenen Datenmaterial. Dennoch merkt B<sub>5</sub> an, dass für ihn im Krisenfall aus der Familie nicht viel Hilfe zu erwarten sei (INT-B<sub>5</sub>: 307). Dies könnte ein Hinweis auf eine geringere Integration in den Kreis der Brüder sein, was wiederum erklären würde, warum die Brüder und (ehemaligen) Partnerinnen ihn weniger gut einschätzen können. Für B<sub>4</sub> gilt dies allerdings nicht. Er betont mehrfach das „super Verhältnis“ (INT-B<sub>4</sub>: 313) zwischen den Brüdern untereinander und dass man zusammenhalte (INT-B<sub>4</sub>: 310): „Wir kennen uns ja in- und auswendig und wir merken das sofort, ob es dem ein oder anderen schlecht geht. (...) Da hilft man automatisch sofort“ (INT-B<sub>4</sub>: 378). Eine weitere Erklärung, die anstelle von persönlichen Befindlichkeiten eher Systemdynamiken in den Vordergrund stellt, bezieht sich auf das Prinzip der „direkten Zeitfolge“ innerhalb von Familien (Grochowiak & Castella 2001). Demgemäß haben innerhalb einer Herkunftsfamilie ältere Systemmitglieder Vorrang vor den jüngeren. Werden also die älteren Brüder bei Entscheidungsfindungen und zu verteilenden Ressourcen bevorzugt involviert, kann daher auch eine bessere Kenntnis der Personen herrühren.

Nun sei der Blick auf die Brüder in ihrer Rolle als Urteilende gerichtet (Tabelle 4.34, letzte Spalte). Im Schnitt trauen die Brüder ihren Einschätzungen der Ego-Resilienz ihrer Geschwister zu 73 Prozent. Die drei jüngeren Brüder liegen jeweils darüber, B<sub>1</sub> und B<sub>2</sub> trauen ihren Bewertungen hingegen vergleichsweise weniger. Hier fällt auf, dass B<sub>2</sub>, als Einziger in der Familie, der nicht längerfristig als Unternehmer tätig war, auch den geringsten Wert aufweist. Er scheint die Geschwister im eigenen Empfinden nur zu 58 Prozent richtig einschätzen zu können. Auf eine weitere Analyse der Konfidenzwerte aus der Perspektive der Urteilenden wird an dieser Stelle verzichtet. Für die Untersuchung der unternehmerischen Resilienz im Fallvergleich ist die Aufklärung der Differenzen in den Konfidenzwerten nicht von zentraler Relevanz. Dennoch gilt es erstens festzuhalten, dass die Urteilenden in der Fremdeinschätzung der psychologischen Resilienz ihren Bewertungen nicht zu 100 Prozent trauen und dass dies sowohl von Urteilendem zu Urteilendem als auch von Beurteiltem zu Beurteiltem variiert. Zweitens könnte die starke Abweichung des Fremdbilds vom Selbstbild der beiden jüngeren Brüder auch darauf zurückzuführen sein, dass die Urteilenden B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> weniger gut kennen als die drei älteren Brüder. Vor dem Hintergrund allerdings, dass der Konfidenzwert von B<sub>4</sub> nur in geringem Maße von B<sub>1-3</sub> abweicht, ist dies durchaus fraglich.

Für die Erklärung der Kongruenzen bzw. Diskrepanzen zwischen der RS-int und der RS-ext wird auch die Selbstwahrnehmung der Brüder genauer in Augenschein genommen. Vor dem Hintergrund des in Abbildung 4.19 beobachtbaren Phänomens könnte eine weitere Erklärung lauten, dass eine realistische Wahrnehmung der eigenen Person und des Außen, welche sich in der Überlappung zwischen Selbst- und Fremdbild widerspiegelt, positiv mit dem Erfolg gekoppelt ist ( $B_1$ ,  $B_3$ ). Analog dazu könnte in den Fällen  $B_4$  und  $B_5$  eine Fehleinschätzung der eigenen personalen Kapazitäten vorliegen. Phänomene der Überschätzung eigener Fähigkeiten werden in der Psychologie rege diskutiert, u.a. unter dem Konzept der „positiven Illusionen“. Anhänger dieser Theorie gehen davon aus, dass (1) ein stark positives Selbstbild eines Menschen, und damit auch eine gewisse Selbsttäuschung und Selbstüberhöhung, (2) Kontrollillusionen und (3) ein unrealistischer Optimismus in einem positiven Zusammenhang mit physischer und seelischer Gesundheit stehen und den Umgang des Einzelnen mit schwerwiegenden Krisen erleichtern (Taylor & Brown 1988: 194f). Ein verwandtes Konzept, welches in der Entrepreneurship-Forschung eine stärkere Verbreitung fand, ist die Idee der „Overconfidence“ (Trevelyan 2008; Shaver 2005; Cramerer & Lovallo 1999). Die Overconfidence bezieht sich konkret auf das erste Element der positiven Illusionen: auf das überhöhte Selbstbild. Insgesamt sagt man beispielsweise Entrepreneurern ein höheres Maß an Overconfidence nach als Managern (Shaver 2005: 339). Eine solche Selbstüberschätzung könnte auch für die Fälle  $B_4$  und  $B_5$  zutreffen, woraus sich die hohen Werte der selbstevaluierten Resilienz erklären würden. Dass dies für den Erfolg bzw. die unternehmerische Resilienz zuträglich ist, kann hier allerdings nicht bestätigt werden, im Gegenteil. Es drängt sich gar die Vermutung auf, dass eine Overconfidence möglicherweise negativ mit der unternehmerischen Performance in Krisenzeiten verknüpft ist. Es ist also nicht unwahrscheinlich, dass sich in Risikokontexten eine eventuelle Erfolgswirkung der Selbstüberschätzung gar ins Gegenteil verkehrt.

Die Selbstwahrnehmung könnte auch mit der Ausstattung an bindendem Sozialkapital zusammenhängen. Denkbar ist etwa, dass sich das Vorhandensein eines Lebenspartners moderierend auf den Realitätsgrad des Selbstbilds auswirkt. Kontinuierliches Feedback in der privaten Sphäre und ein sozialer Abgleich in der Interaktion mit dem Partner könnten für eine geringere Selbstüberschätzung verantwortlich sein. Eine solche Vermutung liegt auch nahe, wenn man sich den Beziehungsstatus der fünf

Brüder vor Augen führt: die beiden Männer ohne Lebenspartnerin (B<sub>4</sub>, B<sub>5</sub>) sind auch diejenigen, die durch eine hohe Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild hervorstechen.

Eine finale Aufklärung des Sachverhalts ist mit dem erhobenen Datenmaterial nicht möglich. Dennoch erscheint das Phänomen der Kongruenz zwischen Selbst- und Fremdbild der Ego-Resilienz bei unternehmerisch resilienten Personen, und der gleichzeitigen Inkongruenz bei weniger erfolgreichen Personen, als interessant und einer weiterführenden Untersuchung in einer breiteren Stichprobe würdig. Eine Testung der zum Einstieg in diesen Abschnitt eingeführten Initialhypothesen zum Zusammenhang zwischen psychologischer Resilienz und unternehmerischem Erfolg ist aber bereits mit dem vorhandenen Wissen möglich. Da die Hypothesen sich einerseits auf die Ego-Resilienz in der Selbstwahrnehmung (H2c) und andererseits auf die in der Fremdwahrnehmung (H2d) stützen, ergibt sich ein zweiteiliges Bild. Erstens kann die Initialhypothese H2c eindeutig falsifiziert werden.

- *H2c (falsifiziert): Je höher die psychologische Ego-Resilienz eines Entrepreneurs im Selbstbild ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Stattdessen scheint es zumindest im Fall der fünf Brüder so zu sein, dass die selbstevaluierte Widerstandsfähigkeit negativ mit der unternehmerischen Resilienz korreliert ist, dafür aber für die fremdevaluierte Ego-Resilienz der postulierte positive Zusammenhang zutrifft. Auf der anderen Seite ergibt sich daher in den fünf Fällen eine Bestätigung der Hypothese H2d, die einen positiven Zusammenhang zwischen psychologischer Resilienz im Fremdbild und unternehmerischer Resilienz zugrunde legt.

- *H2d (nicht falsifiziert): Je höher die psychologische Ego-Resilienz eines Entrepreneurs im Fremdbild ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Vor diesem Hintergrund ist es nicht unwahrscheinlich, dass die von Mitgliedern des mikrosozialen Netzwerks beobachtbaren Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen als Indikator für eine unternehmerische Resilienz dienen können. Auf die Implikationen dieser Indikationen für Theorie und Praxis wird noch näher eingegangen. Im nächsten Schritt steht nun die Analyse protektiver Faktoren aus dem mikrosozialen Umfeld sowie dem unternehmerischen Ökosystem auf der Agenda.

#### 4.4.3.2 Soziale Resilienzfaktoren

Nachdem zuletzt die intrapersonalen Protektoren im Fokus standen, werden nun protegierende Faktoren aus dem sozialen Umfeld der fünf Brüder näher beleuchtet. Die Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds der betrachteten Fälle geht jeweils auf die Selbstauskünfte der Brüder in der biographischen Befragung (BIO), der Befragung zu kritischen Lebensereignissen (KLE) und den Interviews (INT) zurück. Neben der reinen Feststellung des Vorhandenseins und der Qualität von Netzwerkressourcen wird zusätzlich explorativ nach dem Verhalten bei der Mobilisierung von sozialen Ressourcen geforscht. Dies insbesondere auch in der Interaktion mit dem unternehmerischen Ökosystem, was in Abschnitt 4.4.3.3 vertieft wird.

Der dritte Hypothesenblock bezieht sich in erster Linie auf die Ressourcen im engeren Familien- und Freundeskreis. Er orientiert sich dabei erstens an der Stärke der Protektoren im mikrosozialen Umfeld im Allgemeinen (H3a) und zweitens an der Qualität der Netzwerkressourcen entlang der vier eingeführten Dimensionen (Fydrich et al. 1999): die emotionale Unterstützung (H3b), die praktische Unterstützung durch das enge Umfeld (H3c), die Beziehungssicherheit (H3d) und die soziale Integration des Einzelnen (H3e). Tabelle 4.35 fasst die Ergebnisse aus den Einzelfallanalysen zusammen.

**Tabelle 4.35: Charakterisierung des mikrosozialen Umfelds der fünf Brüder**

|                           | B <sub>1</sub> | B <sub>2</sub> | B <sub>3</sub>  | B <sub>4</sub> | B <sub>5</sub> |
|---------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Emotionale Unterstützung  | 1              | 3              | 3               | 2              | 2              |
| Praktische Unterstützung  | 3              | 1              | 3               | 2              | 1              |
| Beziehungssicherheit      | 3              | 3              | 3               | 2              | 1              |
| Soziale Integration       | 2              | 2              | 2               | 1              | 2              |
| <b>Summe (Mittelwert)</b> | <b>9 (2,3)</b> | <b>9 (2,3)</b> | <b>11 (2,8)</b> | <b>7 (1,8)</b> | <b>6 (1,5)</b> |

(3 = hoch, 2 = mittel, 1 = gering)

Quelle: Eigene Darstellung

Bereits auf den ersten Blick wird deutlich, dass B<sub>3</sub> die höchsten Ausprägungen in Bezug auf die Stärke und Qualität der sozialen Beziehungen im engen Umfeld aufweist. Außer einer mittelstarken sozialen Integration, verfügt der Unternehmer über eine sehr ausgeprägte Beziehungssicherheit sowie über eine sehr starke emotionale und praktische Unterstützung durch die Lebenspartnerin. Ähnlich gestaltet es sich für den ältesten Bruder B<sub>1</sub>, der jedoch nach eigenem Empfinden eine geringe emotionale Unterstützung in Krisensituationen aus seinem engen Umfeld erfährt. Bei den beiden jüngeren Brüdern fällt die Qualität der sozialen Beziehungen merklich ab: Während das Mikronetzwerk B<sub>4</sub>s noch in den Be-

reichen der Unterstützung und Sicherheit mittlere Werte aufweist, zeigt sich bei B<sub>5</sub> eine mangelnde Tatkraft aus dem engen Kreis sowie eine geringe Beziehungssicherheit. Was den Kontrastfall B<sub>2</sub> angeht, so ist hier die praktische Unterstützung in Bezug auf die Unternehmertätigkeit und die soziale Integration schwach ausgeprägt, die emotionale Unterstützung und die Beziehungssicherheit allerdings sind stark.

Interessanterweise ist es damit der gründungsfreudigste und zugleich erfolgreichste Bruder (B<sub>3</sub>), der über die höchste Beziehungsqualität im mikrosozialen Umfeld verfügt. Der unternehmerische Erfolg in Risikokontexten gestaltet sich in den Fünf-Brüder-Fallstudien, unter Ausschluss des Kontrastfalls, tatsächlich proportional zur Qualität des mikrosozialen Netzwerks. Die allgemeine Hypothese H3a kann daher im Falsifikationstest nicht abgelehnt werden.

- *H3a (nicht falsifiziert): Je stärker die protektiven Faktoren innerhalb des mikrosozialen Netzwerks eines Entrepreneurs ausgeprägt sind, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Wirft man nun einen Blick auf die hinter dem Protektionsgrad liegenden Komponenten, zeigt sich eine erste Überraschung bei dem Faktor der emotionalen Unterstützung. Brüderl und Kollegen (2007) identifizieren die emotionale Unterstützung durch den Ehepartner als einen der zentralen Erfolgsfaktoren für Gründer. Diese muss nicht Hand in Hand gehen mit einem nachhaltigen unternehmerischen Erfolg, was der Fall B<sub>1</sub> beweist. Tatsächlich liegt im Ausmaß der emotionalen Unterstützung aus dem mikrosozialen Netzwerk auch der einzige Unterschied begründet, der hinsichtlich des mikrosozialen Netzwerks zwischen B<sub>3</sub> und B<sub>1</sub> besteht. Die Initialhypothese 3b kann dementsprechend falsifiziert werden.

- *H3b (falsifiziert): Je stärker die emotionale Unterstützung aus dem mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Ob der subjektiv als gering erachtete Grad an emotionaler Unterstützung im Falle B<sub>1</sub>s auch für seine schwächer ausgeprägten wirtschaftlichen Wachstumsambitionen ursächlich ist, kann nicht eindeutig



geklärt werden.<sup>130</sup> Interessant wäre daher eine Verfeinerung der Hypothese für eine Testung in einer größeren Stichprobe, indem anstelle der abhängigen Variable des Erfolgs die Wachstumsorientierung rückt, die emotionale Unterstützung aus dem mikrosozialen Netzwerk also in Verbindung mit der gewählten unternehmerischen Strategie des Entrepreneurs (z.B. Konsolidierung, Konservierung, Wachstum) gesetzt wird. Insgesamt ist zu konstatieren, dass in Risikokontexten die emotionale Unterstützung aus dem Krisennetzwerk auf der einen Seite kein notwendiges Kriterium für nachhaltigen Erfolg ist, auf der anderen Seite jedoch deren Absenz durchaus als zusätzlicher Stressor zutage treten kann (B<sub>1</sub>, B<sub>4</sub>, B<sub>5</sub>).

Was nun die Relevanz der praktischen Unterstützung aus dem Mikronetzwerk angeht, kann auch diese Initialhypothese nicht falsifiziert werden. Tatsächlich kommt den beiden unternehmerisch erfolgreichen Brüdern auch mehr praktische Unterstützung zu, als den beiden weniger erfolgreichen. B<sub>5</sub> weist dabei einen geringeren Wert als B<sub>4</sub> auf. Während bei dem zweitjüngsten Bruder die Kinder aktiv in den Betrieb involviert sind, konnte der jüngste Bruder auf keinerlei tätige Unterstützung aus seinem privaten Umfeld bauen.

- *H3c (nicht falsifiziert): Je stärker die praktische Unterstützung aus dem mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Zu beachten gilt es, dass hier die Besonderheiten der Gastronomiebranche in die Ergebnisse hineinspielen dürften. Ob die praktische Unterstützung des Lebenspartners in anderen Wirtschaftsbereichen, in denen die unbezahlte Mithilfe von Angehörigen im Betrieb nicht Gang und Gäbe ist, auch auf die unternehmerische Resilienz wirkt, gälte es in einer branchenübergreifenden Grundgesamtheit zu analysieren. Auch in anderen Hinsichten kann diese Hypothese, basierend auf der Fallstudie, für eine nachfolgende erweiterte Prüfung weiterentwickelt werden. Der Kontrastfall spielt hier eine wichtige Rolle, denn es zeigt sich, dass die mangelnde praktische Unterstützung bei unternehmerischen Vorhaben eine zentrale Stellschraube für die Gründungsintention sein kann. Die Hypothese könnte daher auch mit der abhängigen Variable der Intention anstelle des Erfolgs getestet werden.

---

<sup>130</sup> Die Äußerungen von B<sub>1</sub> zum ökonomischen Erfolg (Abschnitt 4.3.2.1) tendieren eher in Richtung Bewahrung denn in Richtung Expansion.

Die Ergebnisse zu H3b und H3c unterstützen die Annahmen von Van Auken und Werbel (2006), die davon ausgehen, dass sich die Unterstützung des Ehepartners maßgeblich auf die Überlebensfähigkeit und den Erfolg von Familienunternehmen auswirkt. Gründungsentscheidungen sollten ihnen zufolge immer mit dem Lebenspartner abgestimmt sein. Das psychologische Commitment des Partners sowie das Teilen einer gemeinsamen Vision seien unumgänglich für den langfristigen Erfolg eines unternehmerischen Projekts (Van Auken & Werbel 2006: 58). Dass sich ein fehlendes emotionales (und praktisches) Commitment auf die Gründungsintention auswirkt, zeigt sich im Fall B<sub>2</sub>. Hier fiel die Entscheidung gegen eine weitere Gründung, weil keine Unterstützung durch die Ehefrau P<sub>2</sub> bereitgestellt wurde. In diesem Zusammenhang bemerken Van Auken und Werbel (2006: 59): „A committed spouse can provide a foundation that can help the business to grow through difficult times. An uncommitted spouse may simply add to existing stress.“ Die Autoren weisen des Weiteren darauf hin, dass die Kommunikation zwischen den Partnern gerade in finanziell schwierigen Zeiten in negative persönliche Attacken umschwenken kann (Van Auken & Werbel 2006: 59). Dies musste insbesondere B<sub>5</sub> in seiner beruflichen Laufbahn als selbständiger Gastronom mehrfach erleben. Aufgrund des Fehlens einer gemeinsamen Vision und der ökonomisch notwendigen tätigen Mithilfe der Ehepartnerin P<sub>5</sub> im Betrieb war hier weder in der privaten noch in der beruflichen oder finanziellen Sphäre eine stabile Beziehungsgrundlage geschaffen. Folgt man Van Auken und Werbel (2006: 59), hätte es einer aufrichtigen psychologischen Partizipation an der Gründungsentscheidung, einer finanziellen Beteiligung am Unternehmen und einer klaren Kommunikation von Rollenerwartungen bedurft, um das Commitment des Partners zu gewinnen.

Als dritter Aspekt, nach der emotionalen und praktischen Unterstützung, wird die Wirkung der Beziehungssicherheit auf den Erfolg in Risikokontexten untersucht. Eine stabile und verlässliche Beziehung zu einer engen Bezugsperson kann es dem Unternehmer ermöglichen, sich in Krisenzeiten auf die Bewältigung der beruflichen Herausforderungen zu konzentrieren. Diese muss nicht zwangsläufig aus einer Liebesbeziehung heraus resultieren, doch sollte sie eine ähnliche Tiefe und Kontakthäufigkeit aufweisen. Die Beziehungssicherheit entfaltet in drei der fünf hier betrachteten Fälle ihre volle protek-

tive Wirkung ( $B_1$ ,  $B_2$ ,  $B_3$ ).<sup>131</sup> Die beiden erfolgreichen Brüder ebenso wie der Kontrastfall weisen jeweils hohe Werte auf. Ansonsten nimmt der Erfolg unter Risiko mit zunehmender Unsicherheit in den engen sozialen Bindungen ab, wie sich bei den jüngeren Brüdern zeigt. Damit kann eine Falsifikation der Initialhypothese H3d abgelehnt und ein Zusammenhang zwischen der Beziehungssicherheit und der unternehmerischen Resilienz als wahrscheinlich wahr angenommen werden.

- *H3d (nicht falsifiziert): Je stärker die Beziehungssicherheit im mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Zuletzt sei nun das außerfamiliäre soziale Netzwerk und die Integration des Einzelnen in ein solches betrachtet. In diesen Bereich sind Lebensfreundschaften ebenso wie Hobbies und Freizeitaktivitäten, aus denen sich üblicherweise ein gewisser Bekanntenkreis entwickelt, von Relevanz. Wie in den Fällen der fünf Brüder ersichtlich ist, kann diese Hypothese falsifiziert werden. Es besteht kein direkter Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der sozialen Integration in ein Netzwerk aus Freunden und Bekannten und dem unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten. Zwar ist bei den beiden erfolgreichen Gründern dieser Faktor mittelstark ausgeprägt, doch gilt dies ebenso für den jüngsten Bruder.

- *H3e (falsifiziert): Je stärker die soziale Integration eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Für sich alleine genommen also trägt die soziale Integration nicht zur Aufklärung von Unterschieden im unternehmerischen Erfolg unter widrigen Bedingungen bei. Dies mag mit der Tatsache zusammenhängen, dass die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen auch „Kosten“ mit sich bringt. Erstens limitiert sie den Einzelnen in seinem Handeln (Welter 2011: 165). Zweitens beruht das soziale Kapital eines Menschen grundsätzlich auf Austauschbeziehungen, die auf materiellen und symbolischen Investitionen basieren (Bourdieu 1983: 192) und zu deren Reproduktion es kontinuierlicher Reinvestitionen in Form von Beziehungsarbeit bedarf (Bourdieu 1983: 194). Wenn man sich vor Augen führt, dass die unternehmerisch aktiven Brüder  $B_1$ ,  $B_3$  und  $B_4$  nur maximal einen ( $B_1$ ,  $B_4$ ) bzw. keinen ( $B_3$ ) „Ruhetag“

---

<sup>131</sup> Dass die Bindungssicherheit dabei nicht zwangsläufig mit emotionaler oder tätiger Unterstützung durch den Lebenspartner einher gehen muss, zeigt die Fünf-Brüder-Fallstudie anschaulich ( $B_1$ ,  $B_2$ ).

pro Woche haben, wird deutlich, dass die Pflege freundschaftlicher Beziehungen außerhalb der Belegschaft oder der Stammkundschaft zeitlich eine große Herausforderung darstellt. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass es sich sowohl bei der Herkunftsfamilie als auch bei den Gegenwartsfamilien der fünf Brüder um sehr enge, geschlossene Systeme handelt, in die nur wenige externe Akteure involviert sind.

Die Einbindung in ein soziales Netz außerhalb der eigenen Familie hat sich in den Fallstudien nicht als zentraler Resilienzfaktor herausgestellt. In einem letzten Schritt geht es nun darum, das akute Krisennetzwerk der Brüder zu beleuchten: Wen kontaktieren sie im Falle schwerwiegender beruflicher Probleme? Wie die Einzelfallanalysen bereits indiziert haben, existiert hier ein Unterschied in der Reife und Expertise der angesprochenen Personen.

#### 4.4.3.3 Externe Resilienzfaktoren

Wendet man sich nun einem komparativen Vergleich der grafischen Netzwerkkarten (GRA) zu, erscheint die Thematik der sozialen Beziehungen unter einem neuen Licht. Bei der Variable der sozialen Integration, welche eben betrachtet wurde, erfolgt nur eine Berücksichtigung der Intensität der Beziehungen, nicht aber der „Qualität“ der Netzwerkpartner. Auch ging es in der obigen Betrachtung um allgemeine Freundschaften und die Einbindung in einen Bekanntenkreis und nicht um Kontakte, die speziell für den geschäftlichen Kontext relevant sind. Die Analyse des Relevant Set an Ansprechpartnern in beruflichen Krisen gibt hierüber mehr Aufschluss. In einer weiteren Initialhypothese (H4) wurde daher die Vermutung aufgestellt, dass die Einbindung in ein unternehmerisches Netzwerk aus anderen Entrepreneuren in Krisenzeiten der Resilienz zuträglich ist. Drei Kriterien werden für den Vergleich der Netzwerkkarten GRA-B<sub>1-5</sub> herangezogen: das Vorhandensein unternehmerischer *Rollenmodelle* im akuten Krisennetzwerk, der formale *Expertenstatus* der kontaktierten Personen und die Kontaktaufnahme mit Beratern, die über spezifische *Branchenkenntnisse* verfügen. Differenziert wird jeweils zwischen familieninternen und familienexternen Kontaktpunkten. Kondensiert man die qualitativen Ergebnisse, ergibt sich folgendes Bild:

**Tabelle 4.36: Qualität des Beratungsnetzwerks im Krisenfall (Relevant Set)**

| <i>Klassifikation der Berater</i> | <i>Zugehörigkeit</i>  | B <sub>1</sub> | B <sub>2</sub> | B <sub>3</sub> | B <sub>4</sub> | B <sub>5</sub> |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Rollenmodelle                     | familienintern        | 0              | 1              | 0              | 1              | 0              |
|                                   | familienextern        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Fachexperten                      | familienintern        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                                   | familienextern        | 1              | 0              | 1              | 0              | 0              |
| Branchen-<br>kenner               | familienintern        | 1              | 1              | 1              | 1              | 1              |
|                                   | familienextern        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Summe</b>                      | <b>familienintern</b> | <b>1</b>       | <b>1</b>       | <b>1</b>       | <b>1</b>       | <b>1</b>       |
|                                   | <b>familienextern</b> | <b>1</b>       | <b>0</b>       | <b>1</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

Quelle: Eigene Darstellung (1 = „trifft zu“, 0 = „trifft nicht zu“)

Mit Blick auf die unternehmerischen Vorbilder im Krisennetzwerk ist festzustellen, dass die Kontaktaufnahme mit erfolgreichen Entrepreneuren in turbulenten Zeiten nicht in einem direkten Zusammenhang mit einer unternehmerischen Resilienz der Brüder steht. Von den unternehmerischen Brüdern war es lediglich B<sub>4</sub>, der sich in Krisenzeiten an einen erfahrenen und erfolgreichen Unternehmer (B<sub>3</sub>) wendete. Alle fünf hingegen wenden sich in beruflichen Krisen an Branchenkenner.<sup>132</sup> Auch diese Variable birgt daher keinen Erklärungsgehalt für die Variation des unternehmerischen Erfolgs. Anders gestaltet sich die Situation allerdings für die Kontaktaufnahme mit Fachexperten: Externe Berater (z.B. Steuerberater, Bankberater) werden in akuten Krisensituationen nur von den beiden erfolgreichen Brüdern B<sub>1</sub> und B<sub>3</sub> in Anspruch genommen. Bei den beiden jüngeren Brüdern B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> befindet sich kein einziger fachlicher Experte im Relevant Set. Da auch innerhalb der Herkunfts- und Kernfamilien kein formal qualifizierter Berater existent ist, kann ein entsprechender Beratungsbedarf auch nicht niedrigschwellig über familieninterne Netzwerktransaktionen gelöst werden (Nee & Swedberg 2005). Hier tritt ein Phänomen auf, welches gerade in ethnischen Gruppen aus den ehemaligen Anwerbeländern häufiger anzufinden ist: die Unterrepräsentanz wissensintensiver In-Group-Akteure (Portes & Stepick 1993, DiMaggio & Louch 1998).

Kehrt man nun zu den unternehmerischen Krisennetzwerken der Brüder zurück, so haben sich diese in der Erhebung mittels der grafischen Netzwerkkarten als überraschend klein herausgestellt. Sie umfassen jeweils nur wenige Akteure und die einzigen genannten Unternehmer, die überhaupt kontaktiert

<sup>132</sup> B<sub>3</sub> ist hier der Einzige, der auch die Mitarbeiter in die Diskussion unternehmerischer Krisen einbezieht.

wurden, liegen innerhalb der Familie (B<sub>3</sub>). Die gewonnenen Daten erlauben es daher nicht, die Prüfung der Initialhypothese H4 fundiert vorzunehmen.

- *H4 (keine Aussage möglich): Je stärker die Einbindung des Entrepreneurs in ein unternehmerisches Netzwerk in Krisenzeiten ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.*

Die Indizien weisen in die Richtung, dass es sich bei den betrachteten Familien um stark geschlossene Systeme handelt, in welchen zwar in Einzelfällen externe Experten zurate gezogen werden (B<sub>1</sub>, B<sub>3</sub>), sich die Brüder jedoch größtenteils in der Problemlösung an familieninterne Ratgeber wenden. In dem Fünf-Brüder-Szenario scheint es dem Erfolg aber durchaus zuträglich zu sein, sich externe, fachspezifische Beratung einzuholen, wie die Fälle von B<sub>1</sub> und B<sub>3</sub> indizieren, anstatt sich ausschließlich auf den Rat erfolgreicher Unternehmer innerhalb der Peer-Group zu verlassen.

#### 4.4.3.4 Organisationale Resilienzfaktoren

Organisationale Resilienzfaktoren standen nicht im Fokus der Fünf-Brüder-Fallstudie und dennoch existieren in dem gewonnenen Datenmaterial einige wenige protektive Aspekte, die auf betrieblicher Ebene zu verorten sind. Interessanterweise befinden sich diese fast ausschließlich in den Fallberichten der beiden erfolgreichsten Brüder (B<sub>1</sub>, B<sub>3</sub>). Der Fall B<sub>5</sub> weist keinerlei betriebliche Protektoren auf. Bei B<sub>4</sub> lässt sich lediglich ein Fakt als potenzieller organisationaler Schutzfaktor interpretieren und das ist die geregelte Nachfolge: Falls er gesundheits- oder altersbedingt aus dem Betrieb ausscheiden sollte, würden seine Kinder den Betrieb weiterführen. Die Absenz einer Nachfolgeregelung wird von B<sub>3</sub> wiederum als Stressor empfunden.

Ein breiteres Spektrum an protektiven betrieblichen Ressourcen findet sich bei den beiden älteren Entrepreneuren. Hand in Hand mit den Differenzen in der Ausrichtung der unternehmerischen Strategien von B<sub>1</sub> und B<sub>3</sub> divergiert auch die Richtung, in die die jeweiligen Ressourcenbündel weisen. Im Falle B<sub>1</sub>s, der eher eine konservative Strategie des originären Wachstums verfolgt, tritt als primäre protektive Ressource die *adaptive Kapazität*, im Sinne einer betrieblichen Anpassung an die regionalen Umstände, zum Vorschein. Ein weiterer Faktor, der jedoch zu Beginn seiner Unternehmertätigkeit weitaus erfolgswirksamer war als heute, war der Aufbau des Geschäfts auf kulturellen Ressourcen, welche die

italienische Herkunft mit sich brachte. Auch klassische Erfolgsfaktoren in der Gastronomie, wie die Bedeutung eines qualitativ hochwertigen aber dennoch authentischen Angebots, einer dem ländlichen Raum angemessenen Preisstrategie und die Freundlichkeit in der Bedienung der Gäste werden betont. Die Tonalität im Fall B<sub>3</sub>s ist eine andere. Der gründungsfreudige und wachstumsorientierte Entrepreneur baut stark auf die *innovative Kapazität* seiner Betriebe. Neue Ideen für Produkte oder Dienstleistungen bespricht und testet er mit Mitarbeitern und Kunden. Seine favorisierten Strategien, um seine Betriebe aus wirtschaftlichen Krisen zu führen bzw. diese von vornherein abzuwenden, sind Expansion und Diversifikation. Und tatsächlich ist G<sub>36</sub> die größte und am stärksten diversifizierte Organisation von allen in der Fünf-Brüder-Fallstudie betrachteten Betrieben. Um jedoch genauere Aussagen zu organisationalen Resilienzfaktoren vornehmen zu können, empfiehlt sich eine Untersuchung mit einem spezifischen Fokus auf die Mesoebene sowie ein Einbezug größerer Organisationen in das Sample.

#### **4.4.4 Zusammenfassung der Fallstudienergebnisse**

Der Fallvergleich und die Auseinandersetzung mit den einzelnen Forschungsergebnissen war Kern der vorangehenden Kapitel. Die fünf Brüder wurden hinsichtlich ihres unternehmerischen Erfolgs, ihrer Risikoexposition und der protegierenden Ressourcen und Verhaltensweisen in Krisenzeiten gegenübergestellt. Die sich anschließenden Seiten fassen die empirischen Befunde aus der Fünf-Brüder-Fallstudie zusammen. Dabei stehen zuvorderst die Ergebnisse aus der explanativen Prüfung im Blickpunkt, bevor in Abschnitt 4.4.4.2. ausgewählte explorative Elemente angeführt werden.

##### **4.4.4.1 Explanative Ergebnisse**

Für die explanative Prüfung in der Fünf-Brüder-Fallstudie wurde mit der „Case-Survey“-Methode (Yin & Heald 1975) gearbeitet. Hierbei werden, vergleichbar mit dem Vorgehen in großzahligen quantitativen Studien, mathematische Methoden verwendet, um die Fälle miteinander in Relation zu setzen. Diese Herangehensweise erleichtert eine Vergleichbarkeit der gewonnenen Informationen und hat sich für die Bereiche des unternehmerischen Erfolgs und der psychologischen Resilienz dank des Vorhandenseins quantitativer Daten (Erfolgskennzahlen, Resilienzskaleten) als unproblematisch erwiesen. Um einen Fallvergleich auch bezüglich der qualitativ erhobenen Informationen zu gewährleisten, wurde

auch hier eine einfache Quantifizierung vorgenommen. Dies ermöglichte es, unterschiedliche Ausprägungen in dem Vorhandensein und dem Fehlen belastender und protektiver Faktoren zu visualisieren.

Vor diesem Hintergrund wurden die elf entwickelten Initialhypothesen mit Hilfe des Prinzips der Falsifizierung getestet und diskutiert. Der Postpositivismus hat sich hierbei als realistisches und gangbares Paradigma erwiesen, denn mit fünf Fällen eine Verifizierung von Hypothesen anzustreben, ist wenig empfehlenswert. Der klassische Positivismus war für den hier vorliegenden Kontext daher ungeeignet. Auf der anderen Seite hätte eine rein konstruktivistische Forschung es nicht zugelassen, konkrete Ergebnisse zu präsentieren und Handlungsempfehlungen zu formulieren. Mit der gewählten Vorgehensweise war es möglich, Hypothesen zu testen und Schlüsse für Anpassungen einzubeziehen der Stichproben und Variablen zu ziehen. Die Ergebnisse dieser explanativen Prozesse fasst Tabelle 4.37 zusammen.

**Tabelle 4.37: Geprüfte Hypothesen der Fünf-Brüder-Fallstudien**

|     |                            |  |                           |
|-----|----------------------------|--|---------------------------|
| H1  | Risikofaktoren             | Die <b>unternehmerische Risikoexposition</b> eines Entrepreneurs steht nicht in einem direkten Zusammenhang mit dessen unternehmerischem Erfolg.   | <i>nicht falsifiziert</i> |
| H2a | Personale Protektoren      | Je höher das <b>formale Humankapital</b> eines Entrepreneurs ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.   | <i>falsifiziert</i>       |
| H2b | Personale Protektoren      | Je höher das <b>spezifische Humankapital</b> eines Entrepreneurs ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.   | <i>falsifiziert</i>       |
| H2c | Personale Protektoren      | Je höher die <b>psychologische Resilienz</b> eines Entrepreneurs im <b>Selbstbild</b> ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.                        | <i>falsifiziert</i>       |
| H2d | Personale Protektoren      | Je höher die <b>psychologische Resilienz</b> eines Entrepreneurs im <b>Fremdbild</b> ausgebildet ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.                         | <i>nicht falsifiziert</i> |
| H3a | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>protektiven Faktoren</b> innerhalb des <b>mikrosozialen Netzwerks</b> eines Entrepreneurs ausgeprägt sind, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.  | <i>nicht falsifiziert</i> |
| H3b | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>emotionale Unterstützung</b> aus dem mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.             | <i>falsifiziert</i>       |
| H3c | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>praktische Unterstützung</b> aus dem mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.             | <i>nicht falsifiziert</i> |
| H3d | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>Beziehungssicherheit</b> im mikrosozialen Netzwerk eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.                      | <i>nicht falsifiziert</i> |
| H3e | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>soziale Integration</b> eines Entrepreneurs ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten.   | <i>falsifiziert</i>       |
| H4  | Umfeldbezogene Protektoren | Je stärker die <b>Einbindung</b> eines Entrepreneurs in ein <b>unternehmerisches Netzwerk</b> in Krisenzeiten ausgeprägt ist, desto größer ist dessen unternehmerischer Erfolg in Risikokontexten. | <i>keine Angabe</i>       |

Quelle: Eigene Darstellung

In der komparativen Analyse hat sich gezeigt, dass eine höhere entwicklungs- und geschäftsbedingte Risikoexposition nicht mit einem geringeren unternehmerischen Erfolg einhergehen muss. Schützende



Ressourcen und Prozesse scheinen bei manchen Entrepreneuren auch eine überdurchschnittliche Konfrontation mit erfolgsgefährdenden Stressoren abzufedern. Diese *personalen Resilienzfaktoren* sind dabei nicht unbedingt im individuellen Humankapital zu suchen. Weder das formale noch das spezifische Humankapital konnten in der Fünf-Brüder-Fallstudie eine protegierende Wirkung auf die unternehmerische Resilienz entfalten. Überraschenderweise gilt dies auch für die psychologisch verankerte Ego-Resilienz, zumindest was die Ego-Resilienz aus der internalen Perspektive anbelangt. Wenn sich also ein Entrepreneur entlang der fünf Dimensionen der psychologischen Resilienz (Eigenständigkeit, Sinnhaftigkeit, Ausgeglichenheit, Durchhaltevermögen und Authentizität) selbst als widerstandsfähig einstuft, bedeutet dies nicht, dass seine anhand objektiver Kriterien gemessene unternehmerische Resilienz auch stark ausgeprägt ist. In den vorliegenden Fällen war gar ein entgegengesetzter Zusammenhang erkenntlich: je höher die Selbsteinschätzung der Individualresilienz, desto weniger erfolgreich die Personen. Bei der Ego-Resilienz aus externaler Perspektive zeigte sich allerdings ein anderes Bild: hier geht die Einstufung eines Entrepreneurs von außen als mehr oder weniger resilient einher mit dem Resultat, das dieser hinsichtlich der objektivierten Erfolgswerte aufweist. Mit steigender Ego-Resilienz aus der Perspektive nahestehender Angehöriger steigt auch die unternehmerische Resilienz der Personen, so eines der Ergebnisse der Fünf-Brüder-Fallstudie. Als ebenso zuverlässiger – und noch genauer zu untersuchender – Indikator hat sich in diesem Zusammenhang die Überschneidung zwischen Selbst- und Fremdbild herausgestellt. Je enger die internale und die externale Ego-Resilienz eines Entrepreneurs zusammenliegen, desto größer ist dessen unternehmerische Resilienz in Risikokontexten.

Neben den personalen Protektoren konnten auch schützende Qualitäten aus dem mikrosozialen Umfeld isoliert werden. Bei der Zusammensetzung und Qualität mikrosozialer Netzwerkressourcen haben sich große Unterschiede zwischen den fünf Brüdern aufgetan. Als *soziale Resilienzfaktoren* hat sich insgesamt betrachtet die Stärke der protektiven Ressourcen im engen Umfeld des Entrepreneurs als Einflussgröße auf die unternehmerische Resilienz herausgestellt. Als nicht ausschlaggebend hingegen kann die soziale Integration in ein Netz an Freunden- und Bekannten gelten. Auch die emotionale Unterstützung durch eine enge Bezugsperson geht nicht zwangsläufig Hand in Hand mit einem Mehr an unternehmerischer Resilienz des Einzelnen. Doch gilt das Gegenteil für den Aspekt der praktischen

Unterstützung in der Unternehmertätigkeit durch Akteure aus dem engen Bezugssystem. Ebenso hat sich die Beziehungssicherheit in der Fünf-Brüder-Fallstudie als zentrale Determinante unternehmerischer Resilienz erwiesen.

Was die *externen Resilienzfaktoren* und die Rolle des unternehmerischen Ökosystems angeht, konnte in der Fünf-Brüder-Fallstudie nicht hypothesenprüfend vorgegangen werden, da die Netzwerke der fünf Brüder sich als äußerst klein und familienorientiert herausgestellt haben. Unternehmerische Netzwerke, welche über den Familienkreis hinausgehen, bestehen in den fünf Fällen nicht. Dennoch hat sich in der Analyse des akuten Krisennetzwerks der fünf Brüder herausgestellt, dass nur die beiden erfolgreichsten Brüder externe Spezialisten in ihrem Relevant Set an Ansprechpartnern bei unternehmerischen Problemen aufweisen. Betreffend des Krisennetzwerks sind es demnach zwei Aspekte, die als unternehmerische Resilienzfaktoren infrage kommen: die Kontaktaufnahme in akuten beruflichen Krisen mit externen Beratern außerhalb des mikrosozialen Netzwerks (1). Diese können einen Blick von außen gewährleisten und verfügen womöglich gleichzeitig über einen Expertenstatus (2). Die Existenz unternehmerischer Rollenmodelle im Krisennetzwerk, und speziell die ausschließliche Fokussierung auf diese Personen, bringt für sich genommen keinen Vorteil für die unternehmerische Resilienz eines Entrepreneurs. Dies ist bereits eines der zentralen Ergebnisse des explorativen Forschungsprozesses, auf dessen Resultate in der Folge näher eingegangen wird.

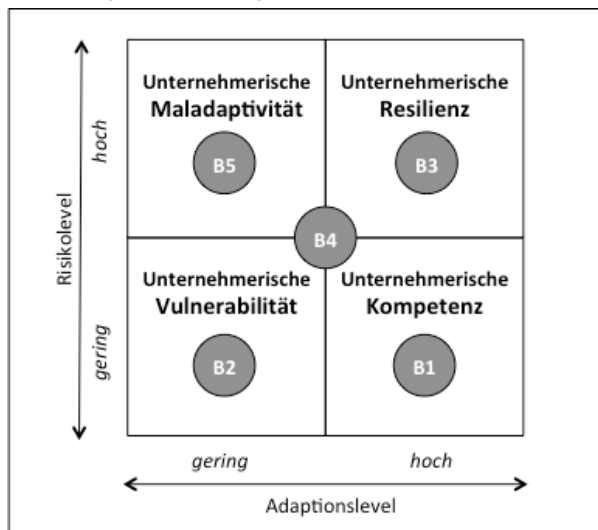
#### 4.4.4.2 Explorative und interpretative Ergebnisse

Zusätzlich zu der Kondensation quantitativer bzw. quantifizierter qualitativer Daten hat, aufbauend auf der Deskription der Einzelfälle, eine qualitative Gegenüberstellung der Unterschiede in der Ausstattung mit protektiven Ressourcen der fünf Brüder stattgefunden, die insbesondere der explorativen Analyse diene. Vereinzelt wurden in der Beschreibung der explanativen Ergebnisse bereits Vermutungen aus der Exploration mit aufgenommen. Ergänzt werden sollen nun Aspekte, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Hypothesenprüfung standen.

Fürs Erste sei der Fokus auf die abhängige Variable, die *unternehmerische Resilienz*, gerichtet. Wie bereits im Vorhinein (Abschnitt 4.2.4.1) angesprochen, kann eine Zuteilung eines Individuums in eine resiliente oder nicht-resiliente Subgruppe erst nach Sichtung der Stressoren und der entsprechenden

Adaptionsleistung erfolgen. Für die Prüfung der Hypothesen, die aufgrund ihrer Formulierung („je..., desto...“) mindestens nach einem ordinalen Skalenniveau verlangten, wurde eine Einteilung in Untergruppen daher nicht vorgenommen. Stattdessen hat sich die unternehmerische Resilienz bislang als unternehmerischer Erfolg trotz multipler Risikofaktoren entlang einer Skala von 0 bis 1 bemessen. Hier hat sich B<sub>3</sub> als Person mit der höchsten unternehmerischen Resilienz herausgestellt, gefolgt von B<sub>1</sub>, B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub>. B<sub>2</sub>, der Kontrastfall, war am unteren Ende der Skala zu finden. Da alle fünf Brüder schon zum jeweiligen Gründungszeitpunkt multiplen geschäftsgefährdenden Stressoren ausgesetzt waren, wurde keine weitere Einteilung auf Basis des Risikolevels vorgenommen. Ein solches Vorgehen jedoch wäre Bestandteil einer Volldiagnostik zu Resilienz (Masten & Reed 2002). In Anlehnung an das Modell in der Entwicklungspsychologie (Kapitel 3.1.4.1) kann auch die Entrepreneurship-Forschung eine Fallzuteilung in Gruppen vornehmen, die sich einerseits am Adaptionsgrad und andererseits am Risikolevel orientiert (Abbildung 4.21). Es resultieren vier Gruppen, die sich durch eine unternehmerische Vulnerabilität (1), Kompetenz (2), Maladaptivität (3) oder Resilienz (4) auszeichnen. Die beiden erstgenannten Gruppen treffen für ein vergleichsweise geringes Risikolevel zu, die beiden letztgenannten Gruppen umfassen Personen, die eine höhere Risikoexposition aufweisen.

**Abbildung 4.21: Volldiagnostik der unternehmerischen Resilienz bei den fünf Brüdern**



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Masten & Reed 2002)

Die in Abbildung 4.21 erfolgte Eingruppierung der fünf Brüder in das vorgenannte Schema baut damit auf einer weiteren, verfeinerten Differenzierung der individuellen Risikolevels innerhalb der an sich schon risikoexponierten Gruppe auf. Mit den Ergebnissen aus der Analyse der unternehmerischen Stressoren vor Augen kann konstatiert werden, dass B<sub>3</sub> und B<sub>5</sub> innerhalb des familiären Systems ver-

gleichsweise mehr Risikofaktoren und kritischen Ereignissen ausgesetzt waren als B<sub>1</sub> und B<sub>2</sub>. B<sub>4</sub> liegt in der Mitte der beiden Gruppen. Zieht man dann die unterschiedlichen Adaptionsgrade, die sich am unternehmerischen Erfolg in Risikokontexten orientieren heran, ergibt sich ein Bild, welches sich sehr stark mit den theoretischen Ideen der Resilienz und den empirischen Befunden der durchgeführten Fallstudien deckt. B<sub>3</sub> stellt in dieser Klassifizierung den unternehmerisch resilienten Entrepreneur dar. Ähnlich wie B<sub>3</sub>, nur auf einem niedrigeren Risikoniveau, beweist B<sub>1</sub> unternehmerische Kompetenz. Als unternehmerisch maladaptiv, d.h. ohne erfolgreiche Adaption an die kritischen Umstände, könnte gemäß einem solchen Schema B<sub>5</sub> bezeichnet werden. B<sub>2</sub>, der nicht zuletzt aufgrund der fehlenden Unterstützung unternehmerischer Aktivitäten durch seine Partnerin die selbigen auch nicht ernsthaft verfolgte, könnte der vulnerablen Gruppe zugeteilt werden. Würde er unter den gegebenen Voraussetzungen ein Unternehmen in der Gastronomie starten, ginge dies mit einem Anstieg des Risikolevels einher und er würde sich vermutlich in die Gruppe der unternehmerischen Maladaption zu B<sub>5</sub> gesellen. B<sub>4</sub> befindet sich zwischen den genannten Gruppen.

Auch wenn die vorliegende Arbeit nicht auf einer Volldiagnostik aufbaute, was den Einbezug einer weniger risikoexponierten Kontrollgruppe bedeutet hätte, macht diese Klassifizierung zweierlei Aspekte deutlich. Erstens ist erkennbar, dass auch innerhalb scheinbar resilienter Entrepreneure ein Unterschied besteht, je nachdem, wie vielen und wie starken Widrigkeiten sie ausgesetzt waren. Was sich ändert, ist die Einstufung als „resilient“ oder „kompetent“. Zweitens zeigt das Vorgehen sehr deutlich, wie flexibel die Zuschreibung der Resilienz durch den Forschenden erfolgen kann – was Fluch und Segen zugleich ist, wie im sich anschließenden Kapitel noch ausgeführt wird.

Erwähnt wurde bereits, dass sich das formale und das spezifische Humankapital nicht unter den *personalen Resilienzfaktoren* befanden. Bei genauerem Hinsehen hatte bei den fünf Brüdern weder die Branchenerfahrung, noch die Gründungsvorerfahrung eine protektive Wirkung auf die unternehmerische Resilienz inne. Erfahrung und Lernen zeigen damit keinen eindeutigen Effekt. Das Gleiche gilt für die Orientierung an beruflichen Rollenmodellen. Trotz der Vorteile, die B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> in diesen Bereichen aufweisen, schneiden sie mit Blick auf den unternehmerischen Erfolg schlechter ab als die älteren Brüder. Die existenten Resilienzfaktoren auf personaler Ebene liegen – zumindest in den vorliegenden

Fällen – stattdessen primär in der Persönlichkeit der Individuen begründet. Hier sind es speziell die Eigenschaften der Eigenständigkeit und des Durchhaltevermögens, welche die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Brüdern unterscheiden.

Das Verhalten wurde innerhalb der Fallstudien nicht explizit operationalisiert, lässt sich jedoch anhand des Coping-Verhaltens beobachten. So zeigen sich beispielsweise im Umgang mit privaten Trennungen große Unterschiede zwischen den drei betroffenen Brüdern B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub>. Bei allen dreien stellte diese Entwicklung eine Krise dar, welche den beruflichen Erfolg ernsthaft in Gefahr brachte. Im Umgang mit dieser Krise und in der Interaktion mit dem unternehmerischen Ökosystem jedoch manifestieren sich bei den drei Brüdern ganz unterschiedliche Verhaltensweisen. Während B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> noch Jahre nach der Trennung dieses Ereignis und die damit einhergehenden Veränderungen beklagten, bemühte sich B<sub>3</sub>, sich selbst als proaktiven Gestalter zu präsentieren, der im Krisenfall vorhandene Ressourcen aus dem engen Umfeld (z.B. Beratung mit Freunden, Gästen, Mitarbeitern) und dem externen unternehmerischen Ökosystem (z.B. Steuer-, Bankberater) aktiviert und in den Problemlöseprozess involviert. Das Vorgehen erinnert gewissermaßen an die im Effectuation-Ansatz (Venkataraman & Sarasvathy 2001) proklamierte Nutzung der Potenziale des Alltags sowie an das Konzept der dynamischen Fähigkeiten (Teece 2007) aus der Organisationsforschung. Als dynamische Fähigkeiten werden in diesem Zusammenhang die Routinen bezeichnet, nach denen Manager ihre Ressourcenbasis verändern (Auf- und Abbau, Integration und Rekombination von Ressourcen), um neue wertschaffende Strategien zu erhalten. Vergleichbar zum organisationalen Kontext lässt sich für die Mikroebene des Individuums in der Fünf-Brüder-Fallstudie auch vermuten, dass für den Erfolg unter widrigen Umständen nicht primär die Ressourcenbasis ausschlaggebend ist, sondern die Ressourcennutzung (Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000; Venkataraman & Sarasvathy 2001).

Ein weiterer Punkt im Rahmen des Coping-Verhaltens bezieht sich auf Lernen und Erfahrungen. Sutcliffe und Vogus (2003) gehen davon aus, dass aufgrund von Lernprozessen positive Erfahrungen bei Anpassungssituationen in der Periode *t* zu einem verbesserten Umgang mit herausfordernden Be-

dingungen in  $t+1$  führen (Sutcliffe & Vogus 2003).<sup>133</sup> Doch in Krisensituationen können sich Lerneffekte durchaus als zweischneidiges Schwert erweisen. Im Zusammenhang mit organisationalem Lernen beobachten Baum und Shipilov (2006: 81), dass Lernen durch Erfahrung einerseits erfolgswürdig, andererseits aber auch die Anpassungsfähigkeit vermindern und dadurch gar eine gegenteilige Wirkung erzeugen kann. Wenn auch die Wirkungen von Vorerfahrungen und Lerneffekten auf die unternehmerische Resilienz von Individuen damit noch ungeklärt bleiben müssen, ist doch der Aussage von Luthar (1991) stattzugeben, dass die Reife der Persönlichkeit einen robusten Kompensationsfaktor für die individuelle Ego-Resilienz darstellt. Diese weist eine Korrelation mit dem Lebensalter auf und ist u.a. darauf zurückzuführen, dass die Breite und Komplexität von Problemlösestrategien mit den Jahren steigen (Fröhlich-Gildhoff & Rönau-Böse 2009). Für die Entwicklung von Resilienz bedarf es im Erwachsenenalter der Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion.

Ein *sozialer Resilienzfaktor*, der eine starke protektive Wirkung auszuüben scheint, ist die Beziehungssicherheit. Auch die praktische Unterstützung durch das enge Umfeld, z.B. in Form von aktiver Partizipation an der unternehmerischen Tätigkeit, kann als Protektor identifiziert werden. Eine gewisse positive Wirkung könnte auch die emotionale Unterstützung haben, diese ist aber in der vorliegenden Untersuchung schwächer ausgeprägt als die beiden vorgenannten Qualitäten und wirkt für sich alleine genommen auch nicht protektiv ( $B_4$ ,  $B_5$ ). Denkbar ist aber, dass die emotionale Unterstützung einen Effekt auf das Ausmaß der Expansionsstrategien von Entrepreneuren hat. Demgemäß würde die Stärke der emotionalen Unterstützung mit der Wahrscheinlichkeit einhergehen, eine wachstumsorientierte Strategie im unternehmerischen Handeln zu verfolgen.

Unter Rückgriff auf die in Kapitel 3.2 theoretisch geführte Debatte zur Systemresilienz lassen sich auch Überlegungen zu einem Zusammenwirken einzelner Resilienzelemente innerhalb der unternehmerischen Systeme der Brüder anstellen. An erster Stelle steht hierbei die Vermutung, dass es sich bei der unternehmerischen Resilienz in der Fünf-Brüder-Fallstudie, die in dem vorliegenden Design zunächst einem Entrepreneur zugesprochen wurde, tatsächlich um eine Kumulation aus Ego-Resilienzen innerhalb des unternehmerischen Systems handeln könnte. Die Gründe, die zu einer derartigen An-

---

<sup>133</sup> Natürlich kann hierbei Erfahrung nicht mit Lernen gleichgesetzt werden, Menschen lernen zu unterschiedlichem Maße aus den gleichen Situationen, dies gilt auch für den unternehmerischen Kontext, wo sich ein schnelles Lernen aus Fehlern erfolgswürdig erweisen kann (Duchesneau & Gartner 1990).

nahme führen, sind v.a. in den Fällen B<sub>4</sub> und B<sub>5</sub> zu suchen. Bei B<sub>4</sub> kommt bzgl. der Trennung von P<sub>4</sub> im Rahmen der qualitativen Erhebungen vielfach das ex-ante wirtschaftliche Florieren und der ex-post nachhaltige Schaden der Scheidung für das Geschäft zur Sprache. Der mit der privaten Trennung einhergehende Ausstieg P<sub>4</sub>s aus dem unternehmerischen System B<sub>4</sub>s hat zu einer hohen Vulnerabilität des Systems selbst geführt. Hier könnte ein in der Systemtheorie als „Hyperkohärenz“ (Stepp et al. 2003) bezeichnetes Phänomen vorgelegen haben: Durch den Wegfall von P<sub>4</sub> aus der Netzwerkstruktur und durch die hohe psychologische Belastung B<sub>4</sub>s befanden sich alle Elemente in ihrem niedrigsten Resilienzstatus, was das System einem Zusammenbruch nahebrachte. Dass es sich bei der unternehmerischen Resilienz um eine Komposition aus Individualresilienzen handelt, lässt auch der Fall B<sub>5</sub> vermuten. Seine unternehmerischen Systeme waren jeweils, das wird in dem Interview deutlich, von der Intention heraus zu zweit angelegt, doch fand dies bei seiner damaligen Lebenspartnerin P<sub>51</sub> keinen Widerhall.<sup>134</sup> Weder emotional noch tätig unterstützte sie in den Betrieben. Die unternehmerischen Systeme B<sub>5</sub>s haben sich damit von Beginn an in einem vulnerablen Zustand befunden. Natürlich können an dieser Stelle nur Vermutungen angestellt werden, um genauere Aussagen treffen zu können, bedürfte es einer dezidierten Untersuchung von Systemresilienzen. Als adäquat erscheinen hier die vier Kriterien von Perrings (2006: 418), der Spielraum („latitude“), die Resistenz („resistance“), die Ausgesetzttheit („precariousness“) und die Panarchie („panarchy“) eines Systems, welche in Kapitel 3.2 bereits erläutert wurden. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass der unternehmerische Erfolg einzelner Entrepreneure mit der Systemresilienz korreliert, denn in den Fällen B<sub>1</sub> und B<sub>3</sub> scheinen die Betriebe eine größere Flexibilität und Robustheit aufzuweisen, obwohl sie, besonders beim mittleren Bruder, auch durchaus prekären und divergierenden Tendenzen unterlegen sind.

In den Einzelfallanalysen wurden vereinzelt auch *organisationale Resilienzfaktoren* aufgedeckt. Hier haben sich in den Fällen der erfolgreichen Brüder zwei unterschiedliche protektive Strategien manifestiert. Erstens scheint sich die adaptive Kapazität einer Organisation positiv auf die unternehmerische Resilienz auszuwirken. Diese geht, zumindest im vorliegenden Fall, mit einer eher konservativen Wachstumsstrategie einher, die auf die Erhaltung des Status Quo bzw. auf originäres Wachstum ab-

---

<sup>134</sup> Die Brüder stimmen im Großen und Ganzen darüber ein, dass wirtschaftlicher Erfolg in der Gastronomie im ländlichen Raum nur mit der Mithilfe von Familienangehörigen realisierbar ist (u.a. INT-B<sub>1</sub>: 326).

zielt. Zweitens vermag auch die innovative Kapazität einer Organisation einen Beitrag zur unternehmerischen Resilienz zu leisten. Hand in Hand damit können Strategien der Expansion und der Diversifizierung gehen.

Als *externer Resilienzfaktor* wurde primär die Existenz von externen Beratern im akuten Krisennetzwerk von Entrepreneuren angeführt. In der Exploration zeigt sich, dass externe Resilienzfaktoren nur dann eine protektive Wirkung entfalten können, wenn sie von dem Einzelnen aktiviert und dynamisch rekombiniert werden. Interessanterweise erwähnt keiner der Brüder im Umgang mit erfolgsgefährdenden Situationen Planungsaktivitäten oder die Kontaktaufnahme zu öffentlichen Institutionen. Ob sich also aus dem Ökosystem eine protektive Wirkung ergeben würde, kann in der vorliegenden Studie daher nicht überprüft werden. Insgesamt ist hier zu konstatieren, dass sich fachkundige oder erfahrene Berater im unternehmerischen Ökosystem nur dann als protektiv erweisen, wenn sie von den Entrepreneuren aktiv involviert werden. Ausschlaggebend hierfür ist das Vorhandensein der Experten im Relevant Set. Externe Resilienzfaktoren im unternehmerischen Kontext hängen demzufolge unmittelbar von der Aktivierung durch das Individuum und mittelbar vom Krisen-Relevant Set ab.

#### **4.4.5 Kritische Reflexion und Ansatzpunkte für die Forschung**

Bevor die Forschungsergebnisse in einen praktischen Anwendungskontext übertragen werden, sollen theoretische Implikationen, Einschränkungen und künftige Ansatzpunkte erörtert werden, die sich aus den zugrundeliegenden Theorien, dem gewählten Forschungsdesign, den verwendeten Methoden und den inhaltlichen Schwerpunkten ergeben.

##### **4.4.5.1 Reflexion zum theoretischen Rahmen**

Was zunächst die theoretischen Grundlagen anbetrifft, hat sich für das *Resilienzkonzept* das bestätigt, was bereits im Vorhinein angenommen wurde: Die Resilienz ist kein einfach zu handhabendes Konstrukt für die empirische Forschung. Die Auslegung des Begriffs variiert und selbst innerhalb einer Arbeit können verschiedene Formen von Resilienz untersucht werden, was eine gewisse Anfälligkeit für Irritationen mit sich bringt. Im vorliegenden Fall etwa stellt die unternehmerische Resilienz die Output-Variable dar, die aber durch die Ego-Resilienz (und ggf. durch die systemische Resilienz) determiniert wird. Außer diesem Punkt dürfte gerade die Erörterung des volldiagnostischen Modells im



Zuge der Zusammenführung der explorativen Ergebnisse (Abschnitt 4.4.4.2) die Fluidität der Ergebnisvariable deutlich vor Augen geführt haben. Die Grenzen zwischen resilienten und nicht-resilienten Ergebnissen sind nicht klar definiert und daher vom Forschenden hochgradig beeinflussbar. Um einen Verifizierungsfehler („Verification Bias“; Flyvbjerg 2006, 2011) zu vermeiden, wurde in der Forschungsarbeit bis zuletzt mit einer Rangskala gearbeitet, die keine konkrete Einteilung in resiliente und nicht-resiliente Subgruppen vorgenommen hat. Erst in der Zusammenfassung der Ergebnisse wurde die Klassifizierung in vier verschiedene Gruppen, nach den Dimensionen des Risikolevels und der Anpassungsleistung, vorgeschlagen. Dem Leser stand es demzufolge lange offen, unter Einbezug der quantitativen Kennzahlen und der qualitativen Aussagen zum unternehmerischen Erfolg eine eigene Wertung der unternehmerischen Resilienz vorzunehmen.

An diesem Punkt sei eine Diskussion zu Beginn des theoretischen Teils dieser Arbeit aufgegriffen, die sich mit den Herausforderungen der Erfolgsfaktorenforschung befasste. Mit ähnlichen Vorwürfen, mit denen dieses Forschungsgebiet konfrontiert ist, wird sich auch die Resilienzforschung auseinandersetzen müssen. Die facettenreichen Ergebnisse der Fünf-Brüder-Fallstudie machen allzu deutlich, dass es sich bei unternehmerischen Protektoren nicht zwangsläufig um diskrete Variablen handeln muss. Beispielsweise sind *Interdependenzen* zwischen dem familiären Zusammenhalt, der Partnerschaft und dem betrieblichen Einsatz der Familienmitglieder sehr wahrscheinlich. So zeigt sich im Fall von B<sub>5</sub>, dass sich geschäftlicher Misserfolg auch negativ auf die Paarbeziehung und damit die emotionale Unterstützung auswirken kann. Dementsprechend kann ein Ansatz für die Zukunft der Forschung zu Entrepreneurial Resilience auch darin bestehen, die Abhängigkeiten der Variablen umzudrehen und damit den unternehmerischen Erfolg als unabhängige Variable und ausgewählte Resilienzfaktoren als abhängige Variablen zu modellieren.

Insgesamt betrachtet hat sich nichtsdestotrotz die Interaktion der Entrepreneurship- mit der Resilienzforschung als fruchtbares Unterfangen herausgestellt. Das Resilienzkonzept ermöglicht eine Erweiterung der Forschung zu ökonomischem Erfolg, welche speziell für die Untersuchung kritischer Umstände geeignet ist. Wertvolle Beiträge für den Entrepreneurship-Kontext konnten weiterhin aus der psychologischen und systemtheoretischen Resilienzforschung generiert werden. Der systemtheoreti-

sche Zweig trägt zu einer dynamischen Perspektive auf Entrepreneurship bei und birgt für die Zukunft das Potenzial, sowohl über das unternehmerische System als Ganzes als auch über dessen Subsysteme, wie etwa das Gründungsteam, neue Erkenntnisse zu liefern. Der psychologische Zweig bringt zusätzliches Wissen über die Unternehmerperson und deren mikrosoziales Umfeld in die Diskussion ein. Die Kompatibilität zwischen der Entrepreneurship- und speziell der psychologischen Resilienzforschung dürfte einerseits auf die hohe Affinität der Entrepreneurship-Forschung für psychologische Ansätze zurückgehen und andererseits auch in Verbindung mit der ähnlichen Entwicklung stehen, auf die beide Felder zurückblicken können.<sup>135</sup>

#### 4.4.5.2 Reflexion zum Studiendesign

Resilienz wird heute größtenteils als dynamischer Prozess der positiven Adaption verstanden, was für die Operationalisierung bedeutet, dass statische Variablen keine zufriedenstellenden Indikatoren sein können (Miller et al. 2010: 11). Die Resilienzforschung ist daher im Prinzip auf *Langzeitstudien* angewiesen. Obwohl die Fünf-Brüder-Fallstudie keine explizite Langzeitstudie zur Erforschung unternehmerischer Resilienz darstellt, erlaubte sie doch die Integration einer historischen Perspektive, indem relevante Aspekte aus dem privaten und beruflichen Leben der Brüder von der Kindheit bis ins Jahr 2011 rekonstruiert wurden. Erst dieser Einbezug der Langzeitperspektive erlaubte es, eine Einstufung vorzunehmen, ob es sich (1) um risikoerhöhende Rahmenbedingungen und (2) um eine, innerhalb des familiären Systems, überdurchschnittlich erfolgreiche Adaption an die Umstände handelte. Dennoch erfolgte die Datenerhebung innerhalb eines abgegrenzten Zeitraums.

Trotz der Attraktivität der Fallstudie als Forschungsstrategie ergeben sich eine Reihe von Einschränkungen, die mit dieser Wahl einhergehen. Eine erste bezieht sich auf die Größe der *Stichprobe*. Bei einer derart geringen Fallzahl, wie sie (wohlweiblich) im hiesigen Forschungskontext in Kauf genommen wurde, stellt sich die Frage, ob es sich bei den gesehenen quantitativen Forschungsergebnis-

---

<sup>135</sup> Beginnend mit einem Blick auf (angeborene) Eigenschaften von Individuen, weisen beide Bereiche zunehmend eine stärkere Integration der Entwicklungsperspektive und eine Berücksichtigung von Umweltinteraktionen auf. Auch wird im aktuellen Zeitgeist beider Forschungsbereiche vermehrt auf medizinische Verfahren (z.B. Hirnforschung, Hormonforschung) zurückgegriffen. Im Unterschied zur Entrepreneurship-Forschung jedoch, weist die Resilienzforschung beider Couleurs eine stärkere Umsetzungsorientierung auf. Die Forschung verfolgt ausdrücklich das Ziel, zu einer Krisenprävention bzw. zu einer Wiederherstellung eines gesunden Gleichgewichtszustands beizutragen – eine Strategie, die im Entrepreneurship-Bereich am ehesten mit der praxisnahen Strömung der Entrepreneurship Education vergleichbar ist.

sen rund um die Resilienzskala um Zufallsergebnisse handelt. Mit „klassischen“ statistischen Prüfungen, die von einer Normalverteilung der Merkmale ausgehen (parametrische Tests), kann bei kleinen Stichproben nicht gearbeitet werden. Zwar bietet die Inferenzstatistik (Bortz & Lienert 2008; Prein et al. 1994)<sup>136</sup> die Möglichkeit, Ergebnisse aus kleinen Samples einer Überprüfung auf deren Zufallsbedingtheit zu unterziehen, doch selbst für deren Anwendung ist ein Sample mit fünf Fällen zu klein. Sollte allerdings eine Replikationsstudie angestoßen werden, die zusätzliche Fälle untersucht, kann ein Einbezug inferenzstatistischer Methoden zur Interpretation des Wirkkomplexes zwischen Ego-Resilienz und unternehmerischem Erfolg durchaus sinnvoll sein.

Es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudien eine *Geschlechterprägung* aufweisen. In einer Replikationsstudie, in der Frauen in die Stichprobe integriert sind, könnte sich v.a. die hier gesehene Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild anders gestalten. So berichtet Sieverding (2003) einen Selbstbeurteilungs-Bias bei Frauen: Weibliche Probandinnen sehen sich selbst kritischer als ihre männlichen Pendants dies tun.<sup>137</sup> Der Grund hierfür ist u.a. in den Geschlechterrollen zu suchen, die sich auf die Beurteilungen, die Menschen vornehmen, auswirken. Männer orientieren sich in ihren Entscheidungen primär an Zielen, die ihnen Selbstbestimmung und Macht versprechen. Bei Frauen kommen, zusätzlich zu selbstbezogenen Aspekten, Ziele hinzu, die einen gemeinschaftlichen Nutzen haben (Meyers-Levy 1988: 522). Vor diesem Hintergrund ist es empfehlenswert, die hier gesehenen Ergebnisse in einem gemischtgeschlechtlichen Sample zu replizieren.

Bleibt man bei der Stichprobe, wird der explizite *Branchenbezug* deutlich. Mit der Gastronomiebranche liegt ein spezifischer Kontext vor, der nicht ohne Weiteres auf andere Bereiche übertragbar ist. Zunächst weist sie ein überdurchschnittlich hohes unternehmerisches Risiko auf (Kapitel 4.3.1.2), was für die Erforschung von Resilienz sehr attraktiv ist. Eine Generalisierung der Ergebnisse auf weniger risikoreiche Sektoren wird dadurch im Allgemeinen gemäß der Protektionslogik nicht behindert – im Gegenteil. Dennoch gilt es den Branchenbezug bei der Verallgemeinerung von Einzelergebnissen im

---

<sup>136</sup> Speziell mit Hilfe verteilungsfreier, nonparametrischer Tests wird die Wahrscheinlichkeit ermittelt, inwiefern es sich um ein zufälliges oder systematisches Ergebnis handelt. Solche Verfahren kommen in der klinischen Forschung häufig zum Einsatz und könnten rein theoretisch für die Generalisierung der Ergebnisse aus den Resilienzskalen von Interesse sein.

<sup>137</sup> Dies bezieht sich allerdings nur auf Selbstbeurteilungen. Bei der Beurteilung von Produkten etwa erweisen sich Frauen als weniger kritisch als Männer (Meyers-Levy 1988: 528).

Hinterkopf zu behalten. Beispielsweise herrscht in der Hotellerie und Gastronomie ein geringerer Bedarf an formalem Humankapital, während das gerichtete Sozialkapital und damit die Einbindung in ein unternehmerisches Netzwerk von vergleichsweise hoher Bedeutung sind (Fertala 2005). Auch dem Arbeitseinsatz des Entrepreneurs selbst sowie dessen Familienangehörigen kommt im Gastgewerbe aufgrund der hohen Personalintensität eine überdimensionierte Rolle zu (Sudhoff 2012; Ranzinger 2000). Das raue Geschäftsklima hat sich im hiesigen Studiendesign bewährt, nicht zuletzt aufgrund der Tatsache dass durch die einheitliche Branche eine Reihe von Erfolgsdeterminanten konstant gehalten werden konnte. Für Folgestudien empfiehlt es sich aber, erstens Unternehmer aus weiteren risikoreichen Branchen heranzuziehen und diese zweitens mit solchen aus weniger exponierten Sektoren zu vergleichen. Dies würde einer Erweiterung des Subgruppen-Modells in Richtung eines volldiagnostischen Modells gleichkommen. Ein Einbezug einer Kontrollgruppe aus nicht-risikobehafteten Entrepreneuren birgt das Potenzial, zu weiterführenden Erkenntnissen bezüglich der Grenzlegung zwischen Kompetenz und Resilienz und zu einer Differenzierung zwischen allgemeinen Erfolgs- und Resilienzfaktoren beizutragen.

Die geringen *Betriebsgrößen* in den Fünf-Brüder-Fallstudien, die zwar im gastronomischen Umfeld durchaus üblich sind (FERI 2011), wirken sich ebenfalls dämpfend auf das Verallgemeinerungspotenzial der Fallstudienresultate aus. Dies hängt einerseits damit zusammen, dass sich die Last in Krisenzeiten auf weniger Schultern verteilt und die Abhängigkeit von dem einzelnen Entrepreneur dementsprechend größer ist – eine Tatsache, die sich auf das Ausmaß der Relevanz der praktischen Unterstützung aus dem Umfeld auswirken kann. Andererseits ist auch denkbar, dass eine sehr kleine Belegschaft geringere Anforderungen an die soziale Kompetenz eines Entrepreneurs stellt, welche hier allerdings nicht explizit untersucht wurde. Um hier nähere Einblicke zu erhalten, gälte es in einer größeren Sample die Betriebsgröße stärker zu variieren.

Ähnliches gilt für die Tatsache, dass es sich bei den betrachteten Betrieben um *Familienunternehmen* handelt. In Familienunternehmen herrschen aufgrund der starken Überschneidung zwischen privater und beruflicher Sphäre andere Regeln als in nicht familiengeführten Organisationen (Van Auken & Werbel 2006; Simon 2002), was sich vor allem im Wertesystem und in der Unternehmenskultur nie-

derschlägt (Westhead & Cowling 1997). Eine Wirkung dieser Differenzen auf die Krisenfestigkeit ist nicht unwahrscheinlich. Wimmer (2011) geht gar so weit, Familienunternehmen als Vorbild in Sachen organisationaler Resilienz darzustellen. In einer weiterführenden Untersuchung können daher Nicht-Familienunternehmen integriert und das Eigentumsverhältnis als kontrollierende Variable berücksichtigt werden.

Der Faktor der *Kulturalität* wurde, nicht zuletzt aufgrund der Existenz eines gemeinsamen ethnischen Hintergrundes, in der Fünf-Brüder-Fallstudie nicht weiter berücksichtigt. Obwohl der Resilienzansatz in der Psychologie allgemein als kulturübergreifend stabil erachtet wird (Asendorpf & van Aken 1999; Werner 1988), was sich auch in der Voruntersuchung bestätigt hat (Kapitel 3.4.4), ist nicht zu verleugnen, dass kulturelle Aspekte einen Einfluss auf das Verhalten von Menschen haben (Granovetter 1985). Eben dies geben auch Sun und Kollegen (2011a, 2011b) zu bedenken. Im Rahmen ihrer Untersuchung unternehmerischer Resilienz bei Unternehmen in China weisen sie auf einen möglichen Einfluss kultureller Spezifika auf das unternehmerische Verhalten hin. Gerade der Umgang mit Herausforderungen und Krisen unterscheidet sich in verschiedenen Kulturräumen. Während erfolgreiche Unternehmer im Westen eher auf Kreativität, Innovativität und Flexibilität setzen, scheinen sich erfolgreiche Unternehmer in China in ihrer Coping-Strategie stärker auf ihr Netzwerk (Guanxi) und ihre unternehmerische Erfahrung zu verlassen (Sun et al. 2011b: 817, 825). Ausschlaggebend für eine kulturübergreifende Gültigkeit ist daher u.a. die Art der Messung von Resilienz. Auf eine Operationalisierung anhand von Indikatoren, welche unmittelbar mit dem Coping-Verhalten verknüpft sind, sollte daher verzichtet werden. In der Fünf-Brüder-Fallstudie wurden „culture-bound“-Konstrukte (Perlitz 2004), wie etwa der Innovationsgrad, nicht berücksichtigt. Stattdessen hat sich die unternehmerische Resilienz an einer personenbezogenen unternehmerischen Leistung ausgerichtet, weshalb hier kein größerer Einfluss der Herkunftskultur zu erwarten war. Verzerrungen aufgrund des kulturellen Hintergrunds hingegen könnten erstens bei den Konstrukten auftreten, die auf einer Selbsteinschätzung beruhen, insbesondere bei den kritischen Lebensereignissen und der Ego-Resilienz im Selbstbild (RS-int). Zweitens kann die Kultur zum Tragen kommen, wenn es um die Ausstattung mit und Nutzung von Netzwerkressourcen geht, denn Netzwerke sind kulturspezifisch (Witt et al. 2008). In einer Replikationsstudie könnte daher der Weg gewählt werden, für eine (ggf. weniger risikoexponierte) Kon-

trollgruppe Personen ohne Migrationshintergrund zu selektieren. Insgesamt betrachtet sollte die Abhängigkeit vom kulturellen Kontext bei der Generalisierung von Forschungsergebnissen nicht außer Acht gelassen werden.

#### 4.4.5.3 Reflexion zur Forschungsmethodik

Neben dem grundsätzlichen Design der vorliegenden Arbeit gilt es auch Einzelaspekte, die sich aus der Methodik heraus ergeben, zu reflektieren. Diese beziehen sich sowohl auf die Untersuchung der Risikofaktoren als auch auf die der Protektoren. In Bezug zu der Erhebung der *Stressoren* ist anzumerken, dass die evaluierten erfolgsgefährdenden Kulminationspunkte (Jäger & Kaiser 1987) im Rahmen der Erhebung zu kritischen Lebensereignissen (KLE) erstens ungestützt erhoben wurden und zweitens auf einer Selbsteinschätzung beruhen. Gerade bei Zugrundelegung einer größeren Stichprobe, welche mit quantitativen Methoden untersucht werden soll, kann es sinnvoll sein, eine gestützte Abfrage mithilfe vordefinierter kritischer Lebensereignisse vorzunehmen. Bei Anwendung einer derart standardisierten Version ist es wichtig, die einzelnen Ereignisse zusätzlich hinsichtlich ihrer subjektiv empfundenen Erfolgsgefährdungsgrade zu evaluieren. Als Grundlage für eine Adaption auf den unternehmerischen Kontext kann etwa die „Life Events Checklist“ (LEC) von Johnson und McCutcheon (1980) dienen (Kapitel 3.1.3.2). Was den zweiten Punkt der Subjektivität anbelangt, so können tatsächlich individuelle Wahrnehmungsunterschiede in der Identifikation eines Faktors als „maßgeblich erfolgsgefährdend“ auftreten, welche u.a. auf variierende Stresstoleranzen zurückzuführen sind. Hier sind individuelle Vorerfahrungen von Belang, aber auch die Persönlichkeitsstruktur wirkt sich auf die Stressempfindung aus. Zieht man das „Big Five“-Persönlichkeitsmodell heran, so ist es etwa der „Neurotizismus“, der für Unterschiede im Erleben von negativen Ereignissen und Emotionen verantwortlich ist (Ciavarella et al. 2004). Auch die Dimension der „Offenheit für Erfahrungen“ kann eine Wirkung auf die individuelle Resilienz haben. Weder Stresstoleranzen noch psychografische Aspekte wurden in der vorliegenden Studie explizit berücksichtigt. Selbiges gilt für die Rolle, die eine Person in einem kritischen Lebensereignis einnimmt. Es ist damit zu rechnen, dass ein Unterschied besteht, ob die Einzelperson das Ereignis (mit) ausgelöst hat (Täter) oder ob sie sich in einer Opferrolle befand. Zwar haben drei der fünf Brüder eine Scheidung bzw. Trennung von der Lebenspartnerin als starke Gefährdung für ihren geschäftlichen Erfolg empfunden (B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>, B<sub>5</sub>), doch kann die größere

Resilienz B<sub>3</sub>s auch auf die Tatsache zurückgehen, dass dieser – im Unterschied zu seinen jüngeren Brüdern – das Ereignis willentlich ausgelöst hat. Die Fünf-Brüder-Fallstudie fokussierte sich stärker auf die Protektoren denn auf die Stressoren, in einer Replikationsstudie jedoch könnte die Stressorenexposition in Zusammenhang mit psychografischen Merkmalen und Rollenverteilungen noch genauer unter die Lupe genommen werden.

Eine Thematik, die sich auf die Untersuchung der *Protektoren* bezieht, ist das Problem der Subjektivität von „Key Informants“. Dieses geht mit Verzerrungen einher, welche auf die menschliche Neigung zu einer positiven Selbstdarstellung zurückzuführen sind (Rybnikova 2011). Nennenswert sind in diesem Zusammenhang die soziale Erwünschtheit, das Impression Management und selbstwertdienliche Attributionen. Letzteres könnte für die fünf Brüder selbst zutreffen. In diesem Fall machen sie zwar sich selbst für Erfolge verantwortlich, Misserfolge allerdings werden externalisiert (Rogoff et al. 2004; Gioia & Sims 1985). Eine Verzerrung tritt hier also möglicherweise bei den RS-int-Skalen auf, speziell bei denen der weniger erfolgreichen Brüder, was die starke Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild (zumindest teilweise) aufklären würde. Bei den Angehörigen, die für die RS-ext befragt wurden wiederum, ist es unwahrscheinlich, dass eine Key Informants-Verzerrung vorliegt, da es sich hierbei nicht um Selbstdarstellungseffekte handeln kann. Die Ergebnisse negieren auch eine überhöht positive Darstellung der eigenen (ehemaligen) Lebenspartner.

Ein weiterer Punkt innerhalb der Erhebung von Schutzfaktoren betrifft die Verwendung der Resilienzskala. In den Fünf-Brüder-Fallstudien gilt: je geringer der Unterschied zwischen der Selbst- und der Fremdwahrnehmung der Ego-Resilienz, desto größer der Erfolg des Unternehmers. Diese Einsicht wirft Zweifel an der gängigen Praxis auf, den RS-Fragebogen in Studien ausschließlich über Selbsteinschätzungen zu speisen. Die Reliabilität des Instruments kann daher nicht als gesichert angesehen werden. Demzufolge stellt sich die Frage nach der „wahren“ Ausprägung der Ego-Resilienz: Welche der beiden Resilienzskalen – die Selbst- oder die Fremdevaluierte – ist die Glaubwürdigere? In der Folge dieser Arbeit würde es sich daher anbieten, Erklärungen für die Differenzen, speziell bei weniger erfolgreichen Unternehmern, zu finden.

#### 4.4.5.4 Reflexion zu inhaltlichen Aspekten

Was in dem theoretischen Modell für die vorliegende Forschung nicht berücksichtigt wurde, ist der Einfluss *biologischer Faktoren* auf die unternehmerische Resilienz.<sup>138</sup> Obwohl es sich bei der Fünf-Brüder-Fallstudie nicht um eine Zwillingsstudie (Nicolaou et al. 2008; Kim-Cohen et al. 2004) mit genetischer Identität handelt, konnte doch das vorliegende Setting genetische Einflüsse auf die unternehmerische Resilienz durch die gleiche biologische Abstammung vergleichsweise gering gehalten werden. Eine weitergehende Berücksichtigung biologischer Faktoren, wie etwa des Hormonspiegels, welcher nachweislich einen Einfluss auf das unternehmerische Verhalten von Individuen ausübt (White et al. 2006), fand jedoch nicht statt. Es ist diesbezüglich durchaus vorstellbar, dass unterschiedliche Hormonlevels (z.B. Testosteron) das Verhalten im Krisenfall und damit die Erfolgsquote der Brüder beeinflussen. Dies könnte möglicherweise auch das kriegerische Verhalten B<sub>3</sub>s im Unterschied zu den eher regressiven Coping-Strategien B<sub>5</sub>s teilweise erklären. Derartige Daten sind allerdings in der nicht-medizinischen Forschung nur schwer zugänglich und konnten daher nicht einbezogen werden.

Außerdem wurden weitere *psychologische Resilienzfaktoren* wie etwa die Selbstwirksamkeit im Vorhinein nicht explizit in die psychologische Messung mitaufgenommen. Hier hat sich die Arbeit auf das von Wagnild und Young (1993) bereitgestellte Instrument der Resilienzskala verlassen. Im unternehmerischen Kontext jedoch könnte der Selbststeuerung, der Selbstwirksamkeit und dem Umgang mit Stress eine große Rolle zukommen, wenn man sich die Verhaltensweisen der erfolgreichen Entrepreneure vor Augen hält. Gerade bei dem Aspekt der Selbst- und Fremdwahrnehmung drängt sich mit Blick auf die Fallstudienresultate unweigerlich die Vermutung auf, dass diese von großer Wichtigkeit für die unternehmerische Resilienz sein können. Dementsprechend kann eine Folgestudie auch von der Verwendung der RS abweichen und die von Fröhlich-Gildhoff und Rönna-Böse (2009) sechs verhaltensbezogenen Resilienzfaktoren (Kapitel 3.1.3.3) operationalisieren und einer näheren Analyse unterziehen.

---

<sup>138</sup> Es gibt Stimmen, die die Genetik maßgeblich für individuelles Verhalten in geschäftsbezogenen Belangen verantwortlich machen. Neben beruflichen Interessen, der Arbeitszufriedenheit und arbeitsbezogenen Werten soll sie sich etwa auch in der Tendenz des Individuums, unternehmerisch tätig zu sein, manifestieren (Nicolaou et al. 2008).



Auch *verwandte Konzepte* könnten in der Folge Berücksichtigung finden. „Hope“ – das Konzept der Hoffnung wird mit einer effektiveren Bewältigung von Widrigkeiten in Verbindung gebracht (Henry 2004: 388). Es beinhaltet im Prinzip zwei Komponenten: „agency beliefs“ und „pathways“. „The perception of successful agency reflects an individual’s determination that goals can be achieved. Pathways reflect the ability to generate successful plans to meet goals“ (Henry 2004: 385). Beides wirkt sich unmittelbar auf den Coping-Stil eines Individuums und mittelbar auf dessen Verhalten und Verhaltenskonsequenzen aus (Henry 2004: 382). Sind Menschen voller Hoffnung, weisen sie beispielsweise eine geringere emotionale Erschöpfung bei der Krisenbewältigung auf. Einen vielversprechenden Vorstoß wagt auch Neff (2003), die das buddhistische Konzept der „Self-Compassion“ in die psychologische Forschung einführt: „Self-compassion is an emotionally positive self-attitude that should protect against the negative consequences of self-judgment, isolation, and rumination (...)“ (Neff 2003: 85). Das Konzept ist besonders in Krisenzeiten von Relevanz, in denen das Selbstwertgefühl des Individuums angegriffen wird. Im Gegensatz zu Narzissmus, Egozentrik und sozialer Abwertung gilt die Self-Compassion als positive, nicht-wertende und damit sozial verbindende Strategie zur Wiederherstellung der Selbstachtung (Neff 2003: 85, 87). Die Stärkung der Self-Compassion ist mit Prozessen der Achtsamkeit („mindfulness“) verbunden und kann dementsprechend durch selbstreflexive Trainings ausgebaut werden (Neff 2003: 89). Sowohl Hope als auch Self-Compassion könnten einen Einfluss auf die unternehmerische Resilienz eines Individuums haben und in die sich anschließende Forschung einbezogen werden. Das Konzept der Positiven Illusionen (Taylor & Brown 1988) wurde bereits im Zuge des Fallvergleichs aufgegriffen. Sie werden mit einem höheren individuellen Zufriedenheitslevel und indirekt mit einem höheren Grad an kreativer, produktiver Arbeit in Verbindung gebracht (Taylor & Brown 1988: 200). In der vorliegenden Studie wurden positive Illusionen nicht explizit getestet, dennoch erscheint es vor dem Hintergrund der Fallanalyse der fünf Brüder nicht wahrscheinlich, dass ein überhöht positives Selbstbild, eine übersteigerte interne Kontrollüberzeugung und ein überdimensionierter Optimismus in einer positiven Verbindung mit unternehmerischer Resilienz stehen. Das Gleiche gilt für die Idee, die hinter der Overconfidence steckt (Trevelyan 2008; Shaver 2005). Um dies jedoch zu bestätigen, bedarf es einer weiterführenden Untersuchung.

Außer Acht gelassen wurden in der vorliegenden Studie *Familiendynamiken* und Rollenverteilungen in den Gegenwartsfamilien der fünf Brüder. Das Gleiche gilt für die Herkunftsfamilie. Tatsächlich aber können die unterschiedlichen Rollen, die Individuen in den familiären Systemen einnehmen, zu Variationen im individuellen und sozialen Humankapital führen. Man denke hierbei nur an die von Bourdieu angeführte Rolle des Delegierten: Hat eine Person etwa die Rolle des „Familienoberhaupts“ inne, wirkt sich dies auf den persönlichen Verantwortungsbereich, die zu erledigenden Aufgaben und auch auf die Konzentration von Sozialkapital aus (Bourdieu 1983: 194). Eine Beachtung entsprechender Dynamiken könnte speziell unter Verwendung eines systemischen Modells erfolgen. Bekanntlich kann sich auch eine Familie als System durch eine mehr oder weniger hohe Resilienz in herausfordernden Situationen auszeichnen, wofür primär die Relationen untereinander verantwortlich gemacht werden (Walsh 1996: 5). So zeigt sich beispielsweise, dass kritische Zeiten in einem resilienten Familiensystem dazu führen können, die Mitglieder untereinander enger zusammenzuschweißen (Walsh 1996: 7). „It is not the *family form*, but rather *family processes* and the quality of relationships that matter most (...)“<sup>139</sup> (Walsh 1996: 11). Mehrerlei familieninterne Faktoren sind es, die sich günstig auf die Familienresilienz auswirken (Walsh 1996: 8):

- *Effektive Organisationsprozesse*, die sich durch Flexibilität und den wechselseitigen Zugang zu sozialen und materiellen Ressourcen kennzeichnen lassen.
- Eine *affektive Verbundenheit* und eine *gute Kommunikationskultur*, die einen offenen und emotionalen Austausch erlaubt sowie das gemeinsame Problemlösen fördert.
- Ein *geteiltes Glaubenssystem* in der Familie, welches der individuell empfundenen Sinnhaftigkeit des Lebens, dem Optimismus in Bezug auf die Zukunft und der Spiritualität im Allgemeinen zugutekommt.

Eine Verbindung dieser Aspekte mit der Forschung zu unternehmerischer Resilienz könnte den Wissensstand zu Interdependenzen zwischen der privaten und beruflichen Sphäre von Entrepreneuren und deren Bedeutung für das (ökonomische) Krisen-Coping erhöhen.

---

<sup>139</sup> Hervorhebung im Original.

Was Aspekte auf der Unternehmensebene anbelangt, so wurde die *organisationale Gestalt* der Betriebe in der Fünf-Brüder-Fallstudie, d.h. die Konfigurationen und adaptiven Muster von Organisationen (Miller 1981: 3), nicht näher analysiert. Demgemäß erfolgte nur ansatzweise eine Überprüfung, inwiefern organisationale Ressourcen und Strategien zwischen den fünf bzw. vier Brüdern differieren. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und damit deren Erfolg werden maßgeblich durch die Zusammensetzung ihrer strategischen Ressourcen (Porter 1979; Barney 1991) und durch deren Nutzung (Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000; Venkataraman & Sarasvathy 2001) determiniert. Inwiefern dies für organisationale Resilienz von Belang ist und wie sich die Verbindung und Interaktion zwischen Individual- und Unternehmensebene darstellt, könnte in der Folge näher untersucht werden und sich an den folgenden Punkten orientieren (Perrings 2006: 418): (1) Diversität (z.B. Interkulturalität der Geschäftsführung bzw. der Belegschaft, fachliche Diversität), (2) Multioptionalität (z.B. Ressourcenausstattung, Zugang zu neuen Ressourcen, Relevant Set der Entscheider), (3) Anpassungsfähigkeit, (4) Lernfähigkeit, (5) Innovationskraft und (6) Selbstorganisationsvermögen. Auch organisationskulturelle Aspekte könnten einer näheren Überprüfung unterzogen werden. Interessant wäre etwa die Erforschung von Resilienz in Kombination mit der unternehmerischen Orientierung („Entrepreneurial Orientation“) und der Lernorientierung (Wang 2008). Die unternehmerische Orientierung gilt als wichtiger Erfolgsfaktor und bezieht sich im Kern auf die Verhaltenselemente der Proaktivität auf dem Markt (z.B. durch die Einführung neuer Produkte), der Aggressivität gegenüber dem Wettbewerb, der Risikoübernahme und der Innovationsfreude. Auch der Lernorientierung kommt eine wichtige Rolle zu. Sie steigt mit zunehmendem Lern-Commitment, gemeinsamen Visionen und der Aufgeschlossenheit der Organisationskultur. Beide Konzepte würden sich für eine Verknüpfung mit der Forschung zu organisationaler Resilienz eignen. Darüber hinausgehend erscheint es von Interesse, einen genaueren Einblick in eventuelle Imprinting-Prozesse von der personalen auf die organisationale Ebene (Barney 1991) zu erhalten. Hier stellt sich etwa die Frage, ob resiliente Entrepreneure auch resiliente Organisationen kreieren und damit Strukturen schaffen, die sich nachhaltig stärkend auf die organisationale Gestalt ausüben.

Was schlussendlich die Thematik der *externen Protektion* aus dem ökonomischen Ökosystem anbelangt, so stößt die vorgestellte Studie hier an ihre Grenzen. Dennoch wird ein interessanter Punkt

aufgeworfen, der sich auf die Rolle von Individuen in unternehmerischen Netzwerken bezieht und hinterfragt, ob sich die erfolgreichen Entrepreneure möglicherweise in einer stärker gebenden Position befinden und auch deshalb eine stärkere Verknüpfung mit anderen Personen besteht. Zunächst negieren die Ergebnisse der Fallstudien nicht, dass erfolgreiche Entrepreneure über stärkere unternehmensbezogene Netzwerkressourcen verfügen als weniger erfolgreiche Personen. Dies zeigt sich insbesondere bei dem Fall B<sub>3</sub>, der über eine starke Netzwerkeinbindung verfügt, aus dieser jedoch eher nicht selbst Rat und materielle Unterstützung schöpfte, sondern vielmehr die Netzwerkpartner zu versorgen scheint. Bei B<sub>4</sub> ist eine umgekehrte Funktion des Netzwerks erkennbar. In diesem Fall entfaltet sich die protektive Wirkung eines solchen Netzes durch die Bereitstellung von materiellen und immateriellen Gütern. Die Fünf-Brüder-Fallstudien machen also auf ein Phänomen aufmerksam, welches zur Erklärung der uneinheitlichen Ergebnisse zur Erfolgsrelevanz unternehmerischer Netzwerke beitragen kann: Zwar kann es gut möglich sein, dass erfolgreiche und widerstandsfähige Unternehmer auch enger in ein unternehmerisches Netzwerk eingebunden sind, doch sagt dies noch nichts über deren Funktion in dem Netzwerk aus. Es ist denkbar, dass sie deshalb mehrere Akteure um sich scharen, weil sie die Funktion eines Rollenmodells oder Beraters für andere einnehmen und sich hier ein Multiplikatoreffekt einstellt, z.B. durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda, was wiederum zu neuen Knotenpunkten führt. Das Netzwerk ist also präsent und wird sicherlich auch genutzt, wie etwa im Fall B<sub>3</sub>s um neue Ideen zu testen oder sich Meinungen einzuholen, allerdings muss dies nicht heißen, dass es nicht auch eine Belastung darstellen kann, insbesondere wenn die wechselseitigen Beziehungen auf die Dauer nicht durch Reziprozität gekennzeichnet sind. Eine neue Hypothese sollte dementsprechend darauf abzielen, die Rolle erfolgreicher und weniger erfolgreicher Entrepreneure in unternehmerischen Netzwerken zu klassifizieren.

Auch die Analyse der „Qualität“ von Netzwerkpartner und deren Vorhandensein im Relevant Set im Krisenfall eignet sich für die Weiterentwicklung der unternehmerischen Resilienzforschung. In der hier durchgeführten Untersuchung zeigt sich eine Tendenz zu einer stärkeren Präsenz von Beratern mit unternehmerischen Fachkompetenzen bei erfolgreichen Unternehmern. Da hier jedoch keine umfassende Netzwerkanalyse stattgefunden hat, sondern der Fokus auf dem ungestützten Erinnern lag, kann eine Generalisierung auch nur in Bezug auf das Relevant Set erfolgen. Somit ist es nicht falsch zu

behaupten, dass sich Entrepreneur\*innen, die es trotz Risikokontext zum Erfolg bringen, im Krisenfall eher auch an fachliche Experten wenden. Eine Überprüfung in einer breiter angelegten Studie macht aber dennoch Sinn. Hierfür könnte eine Forschungshypothese lauten, dass resiliente Entrepreneur\*innen über eine größere Anzahl an Expertenberatern in ihrem Relevant Set für Krisenzeiten verfügen, als dies bei weniger resilienten Individuen der Fall ist. Eine zweite Fragestellung könnte sich der tatsächlichen Expertendichte im Krisennetzwerk verschreiben.

#### **4.4.6 Fazit**

Trotz der genannten Einschränkungen hat sich die Szenerie insgesamt sehr bewährt. Dies betrifft einerseits den theoretischen Rahmen mit seiner interdisziplinären Herangehensweise und andererseits das Studiendesign mit dem gewählten Sample. Die Bereitschaft der fünf Brüder und ihrer (ehemaligen) Partnerinnen, an einem mehrstufigen Erhebungsprozess zuzüglich einer Validierungsschleife teilzunehmen, hat die Tiefe der Erforschung von Stressoren, Protektoren und unternehmerischer Resilienz erst möglich gemacht. Alle Probanden haben neben ihrem beruflichen Wirken einen Einblick in ihre privaten Herausforderungen gewährt, ohne den eine Analyse des individuellen Umgangs mit erfolgsgefährdenden Krisen nicht denkbar wäre. Auch das für das theoretische Sampling ausschlaggebende experimentähnliche Design, hat den Ansprüchen standgehalten und eine annähernde Konstanz zentraler Erfolgsdeterminanten gewährleistet. Nahezu identische Herkunfts- und Branchenspezifika haben es erlaubt, sich bei der Suche nach Gründen für die Variation der unternehmerischen Resilienz auf Unterschiede in der Risikoexposition und der Ausstattung mit protektiven Ressourcen zu konzentrieren. Als sinnvoll hat sich auch erwiesen, das mikrosoziale Netzwerk derart intensiv unter die Lupe zu nehmen, denn Resilienz ist nicht nur das Ergebnis intrapersonaler Protektoren und Anpassungsmechanismen. Sie ist zu einem gewichtigen Teil eine Frage der Zusammensetzung und des Zustands des Systemkomplexes, in dem der Einzelne agiert und interagiert.

Weiterhin hat sich die Wahl des postpositivistischen Forschungsparadigmas mit seinem Falsifikationsprinzip als adäquate Herangehensweise für das vorliegende Studiendesign herausgestellt. Sie hat eine Prüfung von Initialhypothesen ermöglicht, ohne gleichzeitig eine uneingeschränkte Allgemeingültigkeit zu verlangen. Die Existenz von Forschungshypothesen hat zudem einen roten Faden für die

fallvergleichende Analyse dargestellt, ohne gleichzeitig die Möglichkeit der Exploration zu begrenzen. Für eine Untersuchung von Entrepreneurship-Phänomenen in kleineren Samples kann daher der Post-positivismus eine wertvolle Alternative zum klassischen Positivismus bzw. zum Konstruktivismus darstellen.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Steve Jobs und Madonna führten in die Arbeit ein und sie haben mehr gemeinsam als man auf den ersten Blick denken mag. Beiden kann von außen eine hohe Eigenständigkeit sowie ein starkes Durchhaltevermögen zugeschrieben werden. Beide zeichnen sich beide durch eine hohe Innovationskraft und einer damit verbundenen „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter 1911) aus. Kritische Umstände, die ihren geschäftlichen Erfolg in Gefahr brachten, gab es zuhauf. Steve Jobs hat sich hierbei als Meister der Adaption erwiesen: „(I)t turned out that getting fired from Apple was the best thing that could have ever happened to me. The heaviness of being successful was replaced by the lightness of being a beginner again, less sure about everything. It freed me to enter one of the most creative periods of my life“ (Stanford Report 2005). Die Gründungen von Pixar und NeXT erfolgten in dieser Zeit und brachten Jobs wieder auf die Straße des Erfolgs. Madonna wiederum ist eine Meisterin der Transformation. Ihr Fall kommt der transformativen Idee, welche der systemischen Resilienzforschung entlehnt ist, am nächsten. Radikale Veränderungen in ihrem Erscheinungsbild, ihrer musikalischen Stilrichtung oder auch in ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld kennzeichnen ihren Umgang mit erfolgsbedrohenden Krisen.

In einem interdisziplinären Literaturstudium und in empirischen Fallstudien wurde dem Phänomen dieser unternehmerischen Resilienz in den vorangehenden Kapiteln näher auf den Grund gegangen. In Anlehnung an das „Impact Wheel“ von Zahra und Newey (2009: 1063) wurde in diesem Rahmen in vier Bereichen ein Mehrwert geleistet. Erstens erfolgte ein Beitrag zur Fundierung einer Theorie zu unternehmerischer Resilienz, indem Konzepte der Resilienzforschung aus weiter entwickelten Feldern herangezogen und mit vorhandenem Wissen aus der Entrepreneurship-Forschung verknüpft wurden. Dieser Fakt hat zweitens einen Beitrag für das Entrepreneurship-Feld geleistet und gleichzeitig eine neue Perspektive in die Erfolgsfaktorenforschung eingebracht. Drittens hat die Arbeit zu einem interdisziplinären Austausch innerhalb der Resilienzforschung angeregt, welcher bislang zwar zwischen betriebswirtschaftlicher und psychologischer, nicht aber mit der ökologischen Disziplin besteht. Der vierte Aspekt bezieht sich auf die praktische Anwendbarkeit der Erkenntnisse, welche in den folgenden Kapiteln verstärkt zur Sprache kommt. Handlungsempfehlungen, welche auf den theoretischen

und empirischen Erkenntnissen der vorliegenden Forschung beruhen, richten sich an externe Akteure im unternehmerischen Ökosystem, insbesondere solche, die in der Gründungsqualifizierung und Entrepreneurship Education aktiv sind.

Die in den Fünf-Brüder-Fallstudien gesehenen Ergebnisse sollen nun in diesem fünften Kapitel mit den der Theorie entnommenen Erkenntnissen zu unternehmerischen Risiko- und Schutzfaktoren zusammengeführt werden und in praktischen Implikationen münden. Zunächst werden die Forschungsergebnisse dieser Arbeit in Kapitel 5.1 zusammengefasst. Kapitel 5.2 thematisiert dann ausführlich, inwiefern eine unternehmerische Protektion in der Praxis vonstatten gehen könnte. Ein Ausblick in Form eines möglichen Ansatzpunktes für eine transdisziplinäre Forschung zu unternehmerischer Resilienz, welche an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis lokalisiert ist, wird in Kapitel 5.3 erörtert.

## **5.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse**

Ausgehend von der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung hat sich die Arbeit aus einem interaktionalen Verständnis von Entrepreneurship heraus auf der Mikroebene der Erforschung erfolgsprotegender Faktoren unter risikoreichen Bedingungen gewidmet. In diesem Zuge hat das Konzept der unternehmerischen Resilienz das klassische Erfolgsverständnis abgelöst und eine simultane Betrachtung erfolgsgefährdender und -förderlicher Faktoren ermöglicht. Die Resilienz manifestiert sich dabei in einer nachhaltig positiven Entwicklung trotz multipler Stressoren. Für deren Messung bietet es sich an, auf ein Erfolgskonzept zurückzugreifen, welches einen historischen Blick auf die unternehmerischen Tätigkeiten eines Individuums wirft und diese anhand objektivierbarer Indikatoren für einen Vergleich gangbar macht. Die Intensität und Nachhaltigkeit der Gründungen sollte hier ebenso Berücksichtigung finden wie das Wachstum und die Profitabilität der Unternehmen.

Wissen über Determinanten und Dynamiken rund um dieses Phänomen wurde zunächst aus der Forschung zu psychologischer, systemischer und organisationaler Resilienz generiert und mit Arbeiten zu unternehmerischer Resilienz ergänzt. Die hieraus entwickelten Initialhypothesen zu Einflussfaktoren auf die unternehmerische Resilienz wurden in den Fallstudien der fünf Brüder nach dem Falsifikationsprinzip getestet und weiterführend exploriert. Als vulnerabilitätsmildernd haben sich verschiedene



personale, mikrosoziale und umfeldbezogene Schutzaspekte herausgestellt. Tabelle 5.1 vereint die Fallstudienenergebnisse mit den Erkenntnissen aus dem Literaturstudium (Kapitel 3) und liefert somit erste Anhaltspunkte für Folgeuntersuchungen zu unternehmerischer Resilienz.

**Tabelle 5.1: Unternehmerische Risiko- und Resilienzfaktoren**

|                            | <b>Stressoren</b>   | <b>Protektoren</b>   |
|----------------------------|---|--|
| <b>Interne Faktoren</b>    |   |  |
| Personale Faktoren         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklungsbedingte Stressoren</li> <li>▪ Gesundheitliche Probleme</li> <li>▪ Stress</li> <li>▪ Beratungsresistenz</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenständigkeit</li> <li>▪ Durchhaltevermögen</li> <li>▪ Motivation</li> <li>▪ Optimismus</li> <li>▪ Flexibilität</li> <li>▪ Qualifizierte Berater im Relevant Set</li> </ul>  |
| Mikrosoziale Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tod eines Angehörigen</li> <li>▪ Trennungen</li> <li>▪ Emotionale Belastungen</li> <li>▪ Finanzielle Belastungen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beziehungssicherheit</li> <li>▪ Praktische Unterstützung</li> <li>▪ Psychologisches Commitment des Lebenspartners</li> </ul>  |
| Betriebliche Faktoren      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzierungslücken</li> <li>▪ Technologische Probleme</li> <li>▪ Organisationaler Wandel</li> <li>▪ Krisen interner Akteure</li> <li>▪ Standortprobleme</li> <li>▪ Reputationsschaden</li> <li>▪ Kritische Ereignisse</li> <li>▪ Fehlende Nachfolge/Vertretung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Differenzierung/USP</li> <li>▪ Nachhaltige Personalstrategie</li> <li>▪ Diversifikation</li> <li>▪ Innovation und Expansion</li> <li>▪ Internes Vertrauen</li> <li>▪ Gegenseitige Unterstützung</li> <li>▪ Klare Rollenverteilung</li> <li>▪ Kreativität</li> </ul> |
| <b>Externe Faktoren</b>    |   |  |
| Umweltbezogene Faktoren    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftskrisen</li> <li>▪ Technologischer Wandel</li> <li>▪ Kultureller Wandel</li> <li>▪ Demografischer Wandel</li> <li>▪ Veränderung von Opportunitätsstrukturen</li> <li>▪ Krisen externer Akteure</li> <li>▪ Kriege und Naturkatastrophen</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proaktive Krisenpolitik</li> <li>▪ Diversifiziertes Ökosystem</li> <li>▪ Lokale Infrastruktur</li> <li>▪ Kulturelle Faktoren</li> </ul>   |
| Nachfragebezogene Faktoren | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung der Nachfrage, Kundenverlust</li> <li>▪ Marktinnovationen</li> <li>▪ Eintritt von Wettbewerbern</li> <li>▪ Kundenbetrug</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenloyalität, psychologisches Bindungsverhalten</li> <li>▪ Kooperationen</li> </ul>  |

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Blick auf die Risikofaktoren hat sich gezeigt, dass ein Auftreten und eine direkte Einflussnahme vielfach nicht in der Hand des Einzelnen liegen. Tatsächlich resultieren unternehmerische Stressoren häufig aus dem mikrosozialen oder externen Umfeld. Dementsprechend bedeutsam sind die Existenz und der Einsatz vulnerabilitätsmildernder Protektoren, welche analog umgekehrt sehr viel stärker im personalen und mikrosozialen Bereich zu verorten sind und einem *Subsidiaritätsprinzip* zu unterliegen scheinen: Zunächst werden personale Ressourcen aktiviert, dann Qualitäten aus dem mikrosozialen Umfeld. Das unternehmerische Ökosystem spielt in der Unterstützung einer Krisenbewältigung

scheinbar eine nachrangige Rolle. Die zentralen Schutzfaktoren auf der Mikroebene werden in den nächsten Abschnitten zusammenfassend erläutert und für einen Transfer in die Praxis vorbereitet, denn Faktoren, die sich unter kritischen Umständen als protektiv erweisen, können einerseits Entrepreneure stärken, die sich in weniger risikoreichen Kontexten bewegen und andererseits der Prävention unternehmerischer Krisen dienen.

### **5.1.1 Der resiliente Entrepreneur als selbstreflektierter Ressourcenkombinierer**

Riskante Startbedingungen sowie kritische Entwicklungen und Ereignisse beruflicher oder privater Art können den nachhaltigen geschäftlichen Erfolg einer unternehmerisch tätigen Person fundamental in Gefahr bringen. Über welches formale und spezifische Humankapital der Entrepreneur dabei verfügt, ist für die unternehmerische Resilienz nicht von hoher Relevanz. Ausschlaggebender sind das psychologische und das bindende Sozialkapital. Resiliente Entrepreneure werden von ihrem engen Umfeld als eigenständige Persönlichkeiten mit einem hohen Durchhaltevermögen wahrgenommen. Sie scheinen über ein realistisches Bild über ihre persönlichen Qualitäten und Grenzen zu verfügen. Ein stark erhöhtes Selbstvertrauen wiederum wirkt sich in Krisenzeiten nicht protegierend aus. So hat sich im Detail gezeigt, dass die unternehmerische Resilienz eines Entrepreneurs nicht grundsätzlich mit einer hohen selbstattributionierten psychologischen Resilienz einhergehen muss.<sup>140</sup> Dementsprechend empfiehlt es sich für die Resilienzforschung, abweichend von der gängigen Praxis, zusätzlich zur Selbsteinschätzung eine Evaluierung der Person durch Menschen aus deren engem Umfeld vorzunehmen. Für den praktischen Kontext impliziert dies, dass es das Ziel sein sollte, Gründerinnen und Gründer bei der Herausbildung eines realistischen Selbstkonzepts zu unterstützen, was etwa im Rahmen einer angeleiteten Selbstreflexion und einem Anstoß zum Abgleich des Selbstbilds mit dem Fremdbild von Personen aus dem mikrosozialen Umfeld erfolgen kann.

Das psychologische Kapital steht in enger Verbindung mit dem Verhalten in Krisenzeiten. Tatsächlich geht die unternehmerische Resilienz auf ein besonders effektives Coping-Verhalten seitens des Entrepreneurs zurück. Die Bewältigungsstrategie lässt sich durch eine dynamische Rekombination intra- und extrapersonaler Ressourcen charakterisieren. Effektives Coping ist dabei keine Frage des Alters

---

<sup>140</sup> Eine Person, die sich selbst als resiliente Persönlichkeit einstuft, muss sich in geschäftlichen Kontexten nicht zwangsläufig als widerstandsfähig herausstellen. Die Resilienzskala (Wagnild & Young 1993) eignet sich daher als Ganzes nicht für die Prüfung der unternehmerischen Eignung einer Person.

bzw. der Lebenserfahrung. Vorerfahrungen erweisen sich in der Resilienzforschung nur in sich wiederholenden, ähnlichen Krisensituationen als protegierend. Von höherer Relevanz für den Umgang mit Krisen sind wiederum die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion und die damit verbundene Reife der Persönlichkeit. Diese scheinen eine Aktivierung der richtigen Ressourcen zu erleichtern. Und tatsächlich hat sich die Inanspruchnahme hochwertiger Qualitäten im unternehmerischen Ökosystem als zuträglich für den unternehmerischen Erfolg unter widrigen Bedingungen herausgestellt. Resiliente Entrepreneur\*innen verlassen sich in Krisenzeiten nicht nur auf intrapersonale Ressourcen oder solche aus dem mikrosozialen Netzwerk. Sie mobilisieren gezielt fachkundige Unterstützung von außen (Walsh 1996).<sup>141</sup> Resiliente Entrepreneur\*innen holen sich bei erfolgreichen Personen Rat ein, während weniger erfolgreiche Entrepreneur\*innen sich tendenziell eher an die „falschen“ Berater wenden. Qualifizierte Berater, welche sich erstens im Relevant Set eines Unternehmers befinden und zweitens unter kritischen Umständen tatsächlich kontaktiert werden, haben sich daher als zentraler Protektor herausgestellt.

In ihrer Unternehmensstrategie kennzeichnen sich resiliente Entrepreneur\*innen durch eine klare Differenzierung vom Wettbewerb, eine Diversifikation des Portfolios und eine Adaption bzw. Expansion der Geschäftstätigkeit in ungünstigen Zeiten. Sie sorgen für klare Rollenverteilungen und unterstützen den Aufbau einer kooperativen und vertrauensvollen Unternehmenskultur. Kreativität und Innovationskraft sind weitere Faktoren, die sich hierbei resilienzzuträglich auswirken können.

Vor diesem Hintergrund lässt sich ein unternehmerisch resilienter Mensch als selbstreflektierte, eigenständige Persönlichkeit mit einem hohen Durchhaltevermögen charakterisieren, welche es vermag, sich ein gesundes Umfeld aufzubauen und unter kritischen Bedingungen intra- und extrapersonale Ressourcen dynamisch zu rekombinieren. Resiliente Entrepreneur\*innen verfallen nicht in eine Starre, sondern ziehen aktiv einen Nutzen aus widrigen Umständen, indem sie mit adaptiven, innovativen oder auch transformativen Strategien neue Gegebenheiten schaffen. Auch der proaktiven Inanspruchnahme hochwertiger Beratung aus dem unternehmerischen Ökosystem kommt dabei eine erfolgswirksame Wirkung zu.

---

<sup>141</sup> Dieses Phänomen erinnert an die von Granovetter (1973) beschriebene erfolgsrelevante Bedeutung loser Verbindungen („the strength of weak ties“).

### **5.1.2 Die Einbindung in ein unterstützendes Mikrosystem**

Resiliente Entrepreneure sind keine Alleinkämpfer. Sie verfügen über eine adäquate Unterstützung aus ihrem betrieblichen und mikrosozialen Umfeld, die möglicherweise auch geringere Werte an psychologisch verankerter Ego-Resilienz kompensieren kann. In der privaten Sphäre hat sich eine aktive Unterstützung aus dem engen Umfeld bei der Ausübung der Unternehmertätigkeit, etwa durch den Lebenspartner, als protektiv erwiesen – zumindest dann, wenn eine fachliche und persönliche Eignung der Person für die Tätigkeit vorliegt. Weiterhin kann die Beziehungssicherheit als zentraler Protektionsfaktor aus dem mikrosozialen Umfeld gelten. Personen aus dem engen Kreis, z.B. Partner, Kinder, enge Freunde, geben dem Entrepreneur Feedback und Rückmeldung zu persönlichkeits- und verhaltensbezogenen Aspekten. Sie können potenziell dazu beitragen, ein realistisches Selbstbild zu schaffen. Darüber hinaus ist auch eine positive Interaktion zwischen dem betrieblichem und dem privatem System eines Entrepreneurs als wichtige Resilienzkomponente zu erachten.

Für die Gründungspraxis ergibt sich die Notwendigkeit eines frühzeitigen Abgleichs der Gegebenheiten und erfolgsrelevanten Voraussetzungen im privaten und beruflichen System. Ist beispielsweise ein Betrieb aufgrund des Branchenkontexts von vornherein auf die tätige Mithilfe von Familienmitgliedern angelegt, so sollten diese notwendigen Bedingungen im Sinne einer Nachhaltigkeit der Unternehmung auch langfristig sichergestellt sein. Andernfalls besteht bereits zum Zeitpunkt der Gründung eine hohe Vulnerabilität. Selbiges gilt für Situationen, in denen die Gründerin bzw. der Gründer mit dem unternehmerischen Projekt von Beginn an Widerstand aus dem engen Kreis erfährt. Hier müssen Kompensationsmechanismen in beiden Systemrealitäten in Kraft treten, um eine nachhaltige Stabilität zu gewährleisten. Denkbar wären etwa stabile Kooperationen mit anderen Akteuren, eine enge Einbindung in unternehmerische Netzwerke oder eine räumliche Eingliederung in Cluster oder Inkubatoren.

### **5.1.3 Das unausgeschöpfte Potenzial im unternehmerischen Ökosystem**

In den Fünf-Brüder-Fallstudien spielten externe Ressourcen, abgesehen von Bank- und Steuerberatern, bei der Krisenbewältigung keine Rolle. Weder wurden öffentliche Beratungsinstitutionen noch fachspezifische Kontaktstellen in Anspruch genommen. Dies ist nicht überraschend, wenn man beachtet,

dass in Situationen, die subjektiv als risikoreich empfunden werden, Transaktionen mit vertrauten In-Group-Akteuren bevorzugt werden (Nee & Swedberg 2005; DiMaggio & Louch 1998). Gerade also in turbulenten Zeiten könnte dies einer der Gründe dafür sein, dass öffentliche Angebote zur wirtschaftlichen Krisenbewältigung keinen Anklang finden. Weitere Ursachen können in einer negativen Stigmatisierung und in dem mit der Inanspruchnahme verbundenen Eingeständnis, es alleine „nicht zu schaffen“, begründet liegen.

Für Institutionen der öffentlichen Hand in der Praxis bedeutet dies, dass eine Stärkung der unternehmerischen Resilienz bei Individuen zum Zeitpunkt des Eintritts in die Krise nur schwerlich möglich ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn vorher kein engerer Kontakt bestanden hat. Eine Lösung dieses Dilemmas kann auf zweierlei Wegen erfolgen. Erstens besteht die Möglichkeit eines Aufbaus langfristig angelegter Beziehungen zu Entrepreneuren. Dies sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt vor oder während der Unternehmensgründung geschehen. Eine solche Option eröffnet sich speziell im Bereich der Gründungsberatung. Eine persönliche Bindung des Gründers an die (Beratungs-) Institution würde eine Kontaktaufnahme und damit eine Interventionsmöglichkeit seitens der öffentlichen Hand in kritischen Zeiten erhöhen. Zweitens kann ein Weg gewählt werden, der auf eine präventive Verankerung unternehmerischer Resilienz abstellt und die Funktion des „Feuerlöschers“ in Krisenzeiten möglicherweise überflüssig macht. Wie sich dies gestalten ließe, wird in der Folge betrachtet.

## **5.2 Praktische Implikationen**

Die anwendungsbezogenen Schlüsse, welche sich aus den vorliegenden Forschungsergebnissen ergeben, stehen in der Folge im Vordergrund. Hierfür wird die Perspektive gewechselt und überlegt, inwiefern es möglich ist, als Akteur im unternehmerischen Ökosystem auf die unternehmerische Resilienz von Individuen Einfluss zu nehmen. Eine Herausforderung, denn wie gesehen, sind es diejenigen Kontaktpunkte, die in unternehmerischen Krisen nachrangig angesprochen werden. Doch gerade in kritischen Phasen kann es notwendig sein, mehr als nur die Ressourcen einzubringen, über die ein Entrepreneur oder eine Organisation verfügt (Gartner 1989b). Eine Möglichkeit für externe Akteure besteht demzufolge darin, bereits vor Eintritt in die Krise zu einem unternehmerischen „Resilienzpuffer“ beizutragen. Welche Institutionen hierfür infrage kommen und wie sich ein solches Vorgehen gestalten

kann, wird in den nächsten Abschnitten diskutiert. Dabei geht es nicht nur um die externen Resilienz-determinanten, die von öffentlichen Institutionen oftmals direkt gesteuert werden können, sondern auch um die Moderation interner Resilienzfaktoren auf betrieblicher, mikrosozialer oder persönlicher Ebene. Da hier eine direkte Einflussnahme nahezu ausgeschlossen ist, sind es Lern-, Reflexions- und Kompensationsprozesse, die seitens externer Akteure mittelbar angestoßen werden können. Die Empfehlungen betrachten neben der Persönlichkeit und den Fähigkeiten des Einzelnen auch dessen Beziehungskapital. Das Ziel ist somit eine systemische Resilienzförderung bei dem Einzelnen mittels Mediatoren aus dem unternehmerischen Ökosystem.

### **5.2.1 Unternehmerische Protektion durch Prävention**

Die Grundidee der unternehmerischen Protektion besteht darin, mit Hilfe einer Stärkung positiver Ressourcen auf Seiten der Gründer, Startups von Beginn an zu protegieren. Protektive Faktoren können für Startups als Puffer fungieren, um erstens bestehende Risikofaktoren zum Gründungszeitpunkt auszugleichen, zweitens einen positiven Umgang mit kritischen Entwicklungsübergängen beim Wachstum von Gründungsunternehmen zu fördern und drittens ein erfolgreiches Coping im Falle unternehmerischer Krisen zu erleichtern. Analog zur individualpsychologischen Resilienzförderung, welche im optimalen Fall in jungen Jahren ansetzt (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 62ff), bietet der Kontext der Initiierung eines unternehmerischen Projekts die optimalen Voraussetzungen zur Förderung der unternehmerischen Resilienz der Individuen und damit der organisatorischen Resilienz entstehender Betriebe. Dem Imprinting-Gedanken (Stinchcombe 1965) folgend dürften sich die initial auf personaler Ebene eingebrachten Resilienzqualitäten langfristig in Form von organisationaler Resilienz niederschlagen und damit die Nachhaltigkeit von Unternehmensgründungen verbessern.

Ein derartiges Resilienzförderprogramm verfolgt eine klare Präventivstrategie, d.h. es versucht negative Umstände (z.B. Misserfolg und Scheitern im Falle von Krisen) durch den rechtzeitigen Aufbau von Ressourcen zu vermeiden (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009; Masten & Reed 2002). Dies geschieht erstens durch die Entwicklung existierender Stärken und zweitens durch den Ausgleich von Defiziten in der Ressourcenausstattung. Je nachdem, wann vorbeugende Maßnahmen zum Einsatz kommen, kann zwischen primärer, sekundärer und tertiärer Prävention unterschieden werden (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 56). Die *primäre Prävention* hat zum Ziel, mit Hilfe

eines Aufbaus förderlicher Ressourcen, negative Zustände von vornherein zu vermeiden – ein Ansatz welcher im hiesigen Kontext präferiert wird. Der Vorteil der primären Prävention liegt darin begründet, dass ein Verfolgen bzw. eine Manifestierung unangemessener Bewältigungsstrategien durch eine frühzeitige Intervention verhindert werden kann (Wustmann 2006: 10). In der sekundären Prävention geht es um die frühzeitige Erkennung des negativen Outcomes, um kritische Konsequenzen zu vermeiden. Das Verhindern schwerwiegender Folgen oder Rückfälle nach der Krise ist Aufgabe der tertiären Prävention. Die Rolle der sekundären Prävention kann im Unternehmenskontext etwa durch Steuerberater eingenommen werden. Eine Insolvenzberatung wiederum ist ein Beispiel, welches der tertiären Prävention zuzuordnen ist.

Je nachdem, an welchem Punkt Präventionsprogramme tatsächlich ansetzen, kann des Weiteren unterschieden werden zwischen (1) personaler Prävention, deren Maßnahmen direkt an die Einzelperson gerichtet sind, (2) Verhaltensprävention, in der es um die Vermeidung riskanter Verhaltensweisen geht, (3) Verhältnisprävention, die auf eine Verhinderung von Folgen durch negative Verhältnisse abzielt, und (4) Setting-Prävention, wobei eine weitreichender Einfluss auf die Umgebung des Individuums ausgeübt wird (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 56f). Zwar läge es im Sinne einer adäquaten Gestaltung des unternehmerischen Ökosystems, in der Gründungsförderung auch das kontextbezogene Setting von Entrepreneuren zu moderieren, jedoch ist dies gegeben der institutionellen und politischen Rahmenbedingungen derzeit eher nicht realisierbar. Stattdessen konzentrieren sich daher die nachfolgenden Ausführungen auf den Entrepreneur bzw. die Mitglieder des Gründungsteams und versuchen mittels dieser *personalen Prävention* auf den unternehmerischen und organisationalen Erfolg Einfluss zu nehmen.

### **5.2.2 Das unternehmerische Selbst als Schlüssel zur Protektion**

Im evolutionären Menschenbild des Homo Agens steckt der Schlüssel für die Etablierung eines Resilienzpuffers in der Person selbst (Faltin & Ripsas 2011; Kirzner 1978). Dem Entwicklungsmodell von Piaget zufolge bedarf es dafür eines aktiven Beitrags des Individuums, um effektives Lernen zu ermöglichen und eine Transformation von Wissen in „Selbstwissen“ zu begünstigen (Creuznacher 2008; Röpke 2002). Die gesellschaftlichen Entwicklungen unterstützen im Prinzip diese Notwendigkeit. Auf

individueller Ebene schlagen sich der technologische Fortschritt und die veränderten Strukturen im sozialen und wirtschaftlichen Leben, zumindest in westlichen Gesellschaften, in einem erhöhten Streben nach Autonomie, lebenslangem Lernen und Selbstoptimierung nieder (Wöhler 2005; Dweck 1996). Wöhler (2005: 564) beobachtet, dass Menschen stärker denn je zu Selbstrationalisierung und Selbstkontrolle neigen: „Unter dem Strich hat der Gegenwartsmensch ein unternehmerisches Verhältnis zu sich selbst entwickelt.“ Ein solch dynamisches Selbstbild, welches sich eben durch eine hohe Lernbereitschaft auszeichnet (Dweck 1996), kommt Qualifizierungsanstrengungen institutioneller Akteure folglich entgegen. Generell ist ein hohes Maß an „Self-Leadership“, und damit die Etablierung von Selbstmanagement und Selbstmotivation zur Erreichung erfolgsorientierter Ziele, von großer Bedeutung für Entrepreneurre (Neck et al. 1999: 478).

### **5.2.3 Förderung unternehmerischer Protektion in der Praxis**

Beschäftigt man sich nun genauer mit der Gestaltung einer Resilienzförderung in der Praxis, so kann dies im Grunde auf dreierlei Wegen geschehen (Wustmann 2011, 2006; Masten & Reed 2002): (1) Risikoreduktion, (2) Kompetenzaufbau oder (3) prozessuale Maßnahmen für eine positive Adaption. Die Strategie der Risikoreduktion zielt auf die Verminderung von Risikoeinflüssen bzw. deren Eintrittswahrscheinlichkeiten ab und ist im Zusammenhang mit unternehmerischer Resilienz für Akteure der Gründungsqualifizierung von geringerer Relevanz, da diese kaum über die Macht verfügen, unternehmerische oder private Krisen zu vermeiden. Die zweite Herangehensweise, die Protektionserhöhung, hingegen ist für die Gründungsqualifizierung von großem Interesse. Auf diesem Weg kann eine *kumulative Protektion* mittels eines Aufbaus multipler Schutzfaktoren angegangen werden (Masten & Reed 2002). Zuletzt kommen noch prozessfokussierte Strategien in Frage, in denen es um die Mobilisierung von Adaptionssystemen geht. Derartige Interventionsprogramme versuchen, fundamentale Veränderungsprozesse auf individueller oder organisatorischer Ebene in Gang zu setzen, mit dem Ziel, inhärente Mechanismen der Krisenüberwindung zu aktivieren, und sind nur über langfristige Coaching-Programme zu realisieren, weshalb die Umsetzung einer derartigen Tiefe in der allgemeinen Gründungsqualifizierung vor dem Hintergrund der vergleichsweise kurzen Dauer von Gründungsphasen als utopisch erachtet wird (Möhlig 1998). Der zweite Weg, welcher hier gegangen wird, kann durch eine Steigerung der persönlichen Kompetenz und durch die Erhöhung sozialer Ressourcen im



individuellen Umfeld gesteuert werden. Die unternehmerische Resilienzförderung betrifft damit einerseits die individuelle Ebene, aber auch die Beziehungsebene.

In *Resilienztrainings* stehen, nach der Sensibilisierung für die Sinnhaftigkeit einer Präventivstrategie, die Wissensvermittlung zu Voraussetzungen und Dynamiken rund um die Resilienz und die Selbstreflexion sehr stark im Vordergrund (Sonnenmoser 2006). Neben einer verbesserten Selbst-, Fremd- und Problemwahrnehmung bauen praktische Trainings auf dem behavioristischen Prinzip der Erweiterung des Verhaltensrepertoires auf. Konkret sollten unternehmerische Resilienzprogramme die folgenden Aspekte beinhalten:

- *Etablierung eines unternehmerischen Selbst:* Grundlegend für den Aufbau unternehmerischer Resilienz auf der Personenebene ist die Übernahme von Verantwortung des Entrepreneurs für dessen Persönlichkeitsentwicklung. Nur dann kann von der Person eine Self-Leadership-Perspektive eingenommen werden, welche eine Voraussetzung für Lernen und damit für die Entwicklung von Resilienz im Erwachsenenalter ist. Philosophische Arbeiten, welche ein indeterministisches Weltbild widerspiegeln (z.B. von Aristoteles und Epikur), können der Bildung eines Verständnisses für die aktive und gestalterische Rolle, die ein Mensch in einem derartigen Gefüge hat, dienlich sein. Auch die Vermittlung eines dynamischen Selbstbilds (Dweck 1996) mag hilfreich sein. Zentrale Mittel zur Förderung eines Self-Leadership bei Individuen sind die Etablierung positiver Selbstdialoge sowie mentaler Vorstellungen und Glaubenssätze (Neck et al. 1999: 478). Insgesamt sind die Stärkung der Eigenständigkeit, des Durchhaltevermögens, der Kreativität und der Flexibilität für ein unternehmerisches Selbst ebenso relevant wie die Förderung einer optimistischen Lebenseinstellung.
- *Schulung des Einschätzungsvermögens:* Für den unternehmerischen Kontext stellt sich ein gutes Einschätzungsvermögen als besonders bedeutsam heraus, sowohl was die eigene Person als auch das geschäftliche Projekt anbetrifft. Eine realistische Selbsteinschätzung kann durch eine Evaluierung eigener Stärken und Schwächen sowie durch eine reflektierte Beurteilung und Betrachtung von Wahrnehmungs- und Handlungsprozessen gesteuert werden (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009). Maßgeblich für die Ausbildung einer angemessenen Selbsteinschätzung ist Feedback von außen, ob unter fachkundiger Anleitung oder im alltäglichen Leben. Eine verbesserte Selbst-

wahrnehmung mündet oftmals in einer höheren Sensibilität in der Wahrnehmung anderer Personen und damit in einer Steigerung der sozialen Kompetenz. In einer Schulung unternehmerischer Resilienz sollten sowohl personale als auch vorhabensbezogene Stärken und Schwächen analysiert werden. Für ersteres steht eine Reihe von Instrumenten aus der Persönlichkeitspsychologie zur Verfügung. Genannt seien hier beispielsweise die „Big Five“ (Ciavarella et al. 2004) oder das „Values-in-Action“-Instrument der Universität Zürich.<sup>142</sup> Für den zweiten Punkt eignet sich für die Gründungsqualifizierung die Verwendung einer klassischen SWOT-Analyse, die ein praktisches Raster für die Analyse von Stärken, Schwächen, Gelegenheiten und Gefahren des Gründungsprojektes bietet. Eine besondere Berücksichtigung sollte hier die Beziehungsebene finden, speziell in Bezug auf das Gründungsteam. Um tatsächlich einen Verhaltenseffekt zu erreichen, sollten für identifizierte Risikofaktoren bzw. -prozesse dezidierte Coping-Strategien entwickelt werden.

- *Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung:* Für die Manifestation von Resilienz im Erwachsenenalter bedarf es einer hohen internalen Kontrollüberzeugung. Eine Stärkung kann durch die Ausbildung guter Selbsthilfefertigkeiten erfolgen, welche sich wiederum positiv auf Zuversicht und (Selbst-)Vertrauen des Einzelnen in Krisensituationen auswirken (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009). Eine Möglichkeit besteht darin, ein effektives System von Leistungszielen, Motivation und Handeln einzuführen. Denkbar ist ein Modell des „Mastery Learning“, eine Herangehensweise, in der die zufriedenstellende Erfüllung einer Herausforderung durch ein Individuum als eine Voraussetzung für das Erreichen der nächsten Stufe erachtet wird. Die Vorgabe von herausfordernden, aber dennoch erreichbaren Zielen (*mastery*) und die Erfüllung dieser Ziele (*motivation*) unterstützt den Aufbau einer internalen Kontrollüberzeugung.
- *Erweiterung der Problemlösekompetenz:* Die Schulung eines proaktiven Verhaltens in schwierigen Situationen ist der Kern einer Verbesserung der Problemlösefähigkeiten eines (angehenden) Entrepreneurs. Des Weiteren erweist sich das Vorhandensein einer starken Zielorientierung als Vorteil, da Ziele Orientierung und Sicherheit bieten. Auch eine Stärkung der Planungskompetenz kann sich zusätzlich positiv auswirken (Wustmann 2011; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009). Hand in Hand mit der Problemlösekompetenz geht ein konstruktiver Umgang mit Stress. Daher gilt es, den

---

<sup>142</sup> [www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org)

Einzelnen mit zusätzlichen Bewältigungsstrategien für Stresssituationen auszurüsten. Vorher jedoch ist es nötig, dass die jeweilige Situation und das eigene Stressverhalten erkannt und verstanden werden. Als hilfreich erweist sich die theoretische Erläuterung von Stressmodellen, dies erhöht das Verständnis für die zugrundeliegenden Prozesse (Aßhauer et al. 1999, Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009).

- *Verbesserung der Kommunikationskompetenz:* Die unternehmerische Resilienz hat sich als Ergebnis aus einem interaktionalen Austausch mit dem Umfeld herausgestellt. Für die Qualität der Interaktionen sind gute kommunikative Fähigkeiten unerlässlich und spätestens mit der Einstellung erster Mitarbeiter gewinnt sie auch innerhalb der unternehmerischen Organisation zunehmend an Bedeutung. Die Erhöhung des Verständnisses für kommunikative Prozesse und Rollenverteilungen sowie die Schulung grundlegender Kommunikations- und Feedbackregeln (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2009) sollten Bestandteil eines unternehmerischen Resilienztrainings sein.
- *Erweiterung des Protektionsportfolios:* Es bietet sich außerdem an, im Rahmen von Resilienztrainings die verschiedene Quellen für protektive Ressourcen darzustellen und damit den individuellen Horizont an protektiven Ressourcen zu erhöhen. Dies kann sich günstig auf die Ausstattung des Relevant Sets in Krisenzeiten auswirken. Gerade unter widrigen Umständen können Qualitäten, welche nicht innerhalb des unternehmerischen Systems liegen (z.B. externe Berater, mögliche Kooperationspartner), von erfolgsentscheidender Wirkung sein (Walsh 1996; Gartner 1989b). Notwendig für eine Aktivierung entsprechender Ressourcen ist aber deren Vorhandensein in der Gedankenwelt des Entrepreneurs – insbesondere auch in Krisenzeiten.
- *Verbesserung mikrosozialer Netzwerkressourcen:* Die Resilienzförderung umfasst auch den Anstoß einer Modellierung von Strukturen im Mikrokosmos des Individuums. Dabei bezeichnen Masten und Reed (2002: 83) die Etablierung einer stabilen, kompetenten Bezugsperson im Leben des Individuums als „first order of business“. Da auch die Rolle eines eventuell vorhandenen Lebenspartners für den langfristigen unternehmerischen Erfolg eine große Rolle spielt, sollte in einem Resili-

enztraining die Bedeutung des psychologischen und tätigen Commitments des Partners thematisiert werden (Van Auken & Werbel 2006).<sup>143</sup>

Nach dieser inhaltlichen Auseinandersetzung mit einer praktischen Förderung von unternehmerischer Resilienz im Rahmen einer präventiven Protektion wird nun erörtert, welche Akteure für die Umsetzung derartiger Programme infrage kommen.

#### **5.2.4 Die öffentliche Hand als „Resilienz-Enabler“**

Den Schlüssel für Resilienzinterventionen in Form von Präventivprogrammen halten insbesondere zwei Institutionen bereit, die in der Qualifizierung von Entrepreneuren aktiv sind: erstens Organisationen im Bereich der Wirtschaftsförderung, die in Kontakt mit gründungsinteressierten Individuen kommen, und zweitens Bildungsinstitutionen und hier speziell Schulen und Hochschulen, die im Bereich der Entrepreneurship Education aktiv sind. An beiden Kontaktpunkten erscheint es prinzipiell möglich, förderliche unternehmerische Qualitäten in Individuen und deren Gründungsprojekten zu verankern – ein Potenzial, das besonders im Falle eines erhöhten unternehmerischen Risikokontexts von hohem Wert sein kann.

Staatlichen Institutionen der *Gründungsförderung* kommt die Rolle zu, notwendige Ressourcen für eine erfolgreiche berufliche Selbständigkeit zu kanalisieren und zu einer Verbesserung des erfolgsrelevanten Humankapitals beizutragen (Heirman & Clarysse 2005; Kontos 2003). Organisationen, die in diesem Feld tätig sind, sind staatlicher, teilstaatlicher und privater Art. Zu der ersten Kategorie der staatlichen Institutionen zählen Behörden (z.B. Gewerbeamt), Arbeitsagenturen und Jobcenter sowie öffentliche Gründungszentren. Den teilstaatlichen Organisationen können Interessensvertretungen, z.B. die Industrie- und Handelskammern (IHK) und Handwerkskammern (HWK), zugerechnet werden, welche sich stark im Bereich der Gründungsberatung engagieren. Je nach Finanzierungsart sind Gründungsinkubatoren entweder den staatlichen oder den teilstaatlichen Akteuren zuzuordnen. Diese richten sich zumeist an eine spezielle Zielgruppe und stellen Gründern kostengünstig Räumlichkeiten und Infrastruktur zur Verfügung, welche durch Networking- und Coaching-Angebote ergänzt werden

---

<sup>143</sup> Eine Beteiligung an Entscheidungsprozessen, finanzielle Anreize und ein kommunikativer Austausch über die jeweiligen Rollen und die damit verknüpften Erwartungen könnten die Unterstützung des unternehmerischen Projekts durch den Partner stärken und dadurch auch die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen (Van Auken & Werbel 2006: 59).

(Sternberg et al. 1997). Daneben existieren temporäre Strukturen der Gründungsförderung in Form ein- oder mehrjähriger Förderprojekte, die aus öffentlichen Mitteln finanziert werden und vielfach auf spezifische Themen oder Zielgruppen ausgerichtet sind. Hinzu kommen Angebote privatwirtschaftlicher Akteure, z.B. Finanzinstitute, Vereine oder Dienstleister der privaten Wirtschaft.

Für ein Resilienzförderprogramm sind nur diejenigen Akteure von Relevanz, die in der Wissens- und Fähigkeitsvermittlung auftreten. Dies ist vielfach bei öffentlichen Gründungszentren und -inkubatoren der Fall, bei Gründungsbüros der IHKs und HWKs, sowie bei Partnern, die im Bereich von Entrepreneurship-bezogenen Weiterbildungsmaßnahmen auftreten. Von reinen Informationsangeboten über Gründungscoaching bis hin zu längerfristigen Bildungsprogrammen existiert eine ganze Bandbreite an Angeboten zur unternehmerischen Qualifizierung.<sup>144</sup> Einen gewissen Sonderfall nimmt in diesem Reigen die Gründungsberatung bzw. das Gründungscoaching ein. Die Angebote in diesem Feld variieren hochgradig hinsichtlich ihrer fachlichen Verortung sowie der zeitlichen Kontinuität.

Die *Gründungsberatung* gehört dem Feld der wissensintensiven Dienstleistungen an und lässt sich durch eine gewisse Wissensasymmetrie zwischen Beratern und potenziellen Gründern charakterisieren (Anderseck 2000: 10). Sie stellt damit eine Spezialform der Unternehmensberatung dar, deren Aufgabe klassischerweise darin besteht, die grundsätzliche Tragfähigkeit des unternehmerischen Projekts zu prüfen und notwendige Ressourcen für eine erfolgreiche berufliche Selbständigkeit zu identifizieren und zu fördern (Kontos 2003; Anderseck 2000). Die Bedeutung einer Integration biografischer und mikrosozialer Informationen in den Beratungsprozess wird dabei zunehmend erkannt (Anderseck 2000: 15f). Im Rahmen eines derart (sozio-)psychologischen Ansatzes wäre es möglich, selbstreflexive Prozesse anzustoßen und damit (1) eine Stärkung des intra- und extrapersonalen Resilienzportfolios anzuregen, (2) zu einer Entwicklung individueller Potenziale beizutragen und (3) eventuelle Lücken in den unternehmerischen Kapazitäten zu schließen. Letzteres kann etwa unter Zuhilfenahme von Netzwerkangeboten erfolgen. Es hat sich gezeigt, dass die stützende Wirkung einer kontinuierlichen, be-

---

<sup>144</sup> Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer inhaltlichen Tiefe, der Laufzeit und der Formate. Beispiele für punktuelle Angebote der Gründungsqualifizierung sind Informationsveranstaltungen, Vorträge oder Podiumsdiskussionen. Workshops und Seminare gehen einen Schritt weiter und vertiefen in mehrstündigen oder -tägigen Veranstaltungen Wissen und Fähigkeiten rund um die Unternehmensgründung. Darüber hinaus existieren Weiterbildungs- und Inkubationsprogramme, die über einen längeren Zeitraum laufen (z.B. Erasmus for Entrepreneurs) und auf eine umfassende und vielfach praxisorientierte Ausbildung unternehmerischer Fähigkeiten abzielen.

gleitenden Beratung in der Gründungsphase ausschlaggebender für eine effektive Umsetzung von Gründungsvorhaben ist als das Vorhandensein einer finanziellen Absicherung (Möhlig 1998: 29), demzufolge sollte es im Sinne einer nachhaltigen Förderung von unternehmerischen Resilienz das Ziel sein, ein längerfristiges Coaching zu gewährleisten. Dabei gilt es mehrere Faktoren zu berücksichtigen, die eine Erfolgsmessung eines Interventionsprogramms erschweren:

- *Qualität*: Ob Beratungsleistung zu (dem erwünschten Erfolg) führt, hängt maßgeblich von der Qualität der Beratung und damit von der beratenden Person selbst ab. Hier sind persönliche, fachliche und soziale Kompetenzen sowie die Kommunikationsfähigkeit von Bedeutung.
- *Integration des externen Faktors*: Die erfolgreiche Umsetzung von Beratungsansätzen in die Realität des Gründers hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die der Beratende nicht beeinflussen kann.
- *Messbarkeit*: Der Erfolg von beratenden Dienstleistungen ist schwer messbar. Ein Grund liegt in einer möglichen Zeitverzögerung zwischen Beratung, Umsetzung und Eintreten der Konsequenzen. Hier können Monate, wenn nicht Jahre dazwischen liegen.
- *Urheber*: Menschen neigen dazu, ihre Erfolge sich selbst zuzuschreiben und nicht den Beratern (Rogoff et al. 2004; Gioia & Sims 1985).

Außer der Gründungsberatung sind *Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen* zu nennen, die vielfach zwar in Verbindung mit Beratungsinstitutionen stehen, jedoch üblicherweise außerhalb dieser gelagert sind. Sie bergen das Potenzial, zusätzliches Wissen – und in praxisnahen Angeboten auch Expertise – für das unternehmerische Vorhaben aufzubauen. Mehr noch als die Beratung zielt die Weiterbildung auf eine Erhöhung des individuellen Humankapitals ab.

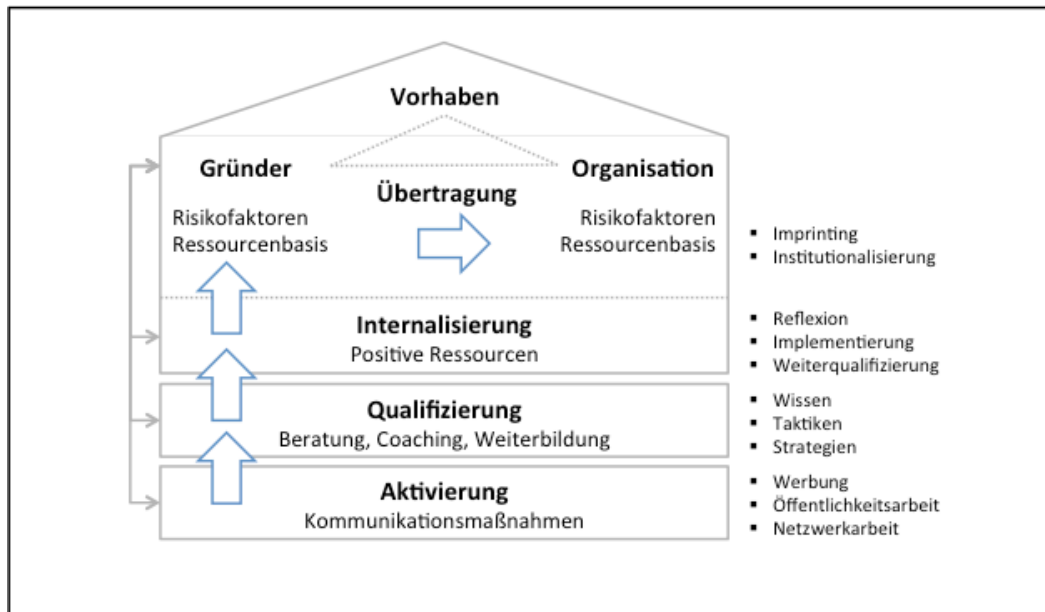
Insgesamt darf der enge zeitliche Rahmen der akuten Gründungsvorbereitung und -umsetzung nicht außer Acht gelassen werden. Die „heiße Phase“ der Existenzgründung dauert bei 80 Prozent der Personen weniger als sechs Monate, bei einem Drittel gar unter zwei Monaten (Möhlig 1998: 28ff). Eine sehr kurze Zeitspanne, insbesondere vor dem Hintergrund, dass ein Drittel der Gründer mehr als zwei Jahre vorher die berufliche Selbständigkeit schon prinzipiell in Betracht gezogen hat – eine Zeit, die optimal für den Aufbau eines Resilienzpuffers geeignet wäre. Während die Gründungsqualifizierung

außerhalb der Bildungssysteme oftmals erst dann in Kontakt zu Gründern oder Gründungsinteressierten kommt, wenn diese bereits auf dem Weg in das unternehmerische Vorhaben sind, wäre es an Schulen und Hochschulen möglich, bereits vor dem Start in die Unternehmensgründung und vielfach auch vor der Existenz einer Gründungsintention eine Entrepreneurship-Qualifizierung vorzunehmen. Vor diesem Hintergrund verfügen gerade Institutionen im Schul- oder Hochschulbereich über das Potenzial, im Rahmen der *Entrepreneurship Education*, als „Resilienz-Enabler“ aufzutreten. Ein entsprechendes Curriculum sollte die präsentierten Inhalte der praktischen Resilienzförderung umfassen. Auf eine detailliertere Charakterisierung der Potenziale für die akademische Gründungslehre wird an dieser Stelle verzichtet, um stattdessen einem Vorschlag nachzugehen, wie sich eine Umsetzung in der öffentlichen Gründungsförderung gestalten könnte.

### **5.2.5 Ein Umsetzungsmodell im Rahmen der Gründungsqualifizierung**

Zum Abschluss der praktischen Implikationen der vorliegenden Forschungsarbeit wird ein Umsetzungsmodell skizziert, welches etwa in der Gründungsqualifizierung durch weisungsgebundene Akteure der öffentlichen Hand implementiert werden kann (Abbildung 5.1). Die Voraussetzung dafür, dass eine Förderung unternehmerischer Resilienz überhaupt zum Tragen kommt, ist zunächst die *Aktivierung* von Individuen für eine Teilnahme an dem Resilienzprogramm. Dies gilt speziell auch für Gründungsinteressierte, die multiplen unternehmerischen Risiken ausgesetzt sind, denn gerade für diese Zielgruppe sind Resilienzprogramme von besonderer Relevanz. Ein Protektionsmodell, welches sich dezidiert mit der Gründungsberatung von Migrantinnen und Migranten auseinandersetzt, stellt Di Bella (2013) vor.

Abbildung 5.1: Umsetzungsmodell zur Förderung unternehmerischer Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung

Für eine Aktivierung angehender Entrepreneure für ein Programm zu unternehmerischer Resilienz bedarf es der Aufmerksamkeit der Person für das Angebot („Awareness“), deren Interesse an der Thematik („Interest“), den Wunsch, das Angebot in Anspruch zu nehmen („Desire“) und dann die tatsächliche Teilnahme („Action“). Dieser Wirkzusammenhang ist in der psychologischen Marketingtheorie bekannt und wird als „AIDA“-Konzept bezeichnet (Homburg & Krohmer 2003). AIDA macht die Bedeutung einer zielgruppengerechten Kommunikation, einer Ansprache zugrundeliegender Motive und einer Reduktion von Hürden beim Zugang und Kosten bei der Inanspruchnahme der Leistung deutlich.

Nach einer Aktivierung findet dann die eigentliche *Qualifizierung* statt, sei es nun in Form von Beratungs- und Coaching-Dienstleistungen oder aber mittels Weiterbildung durch Seminare und Workshops. In allen vier Feldern (Abbildung 5.1) gilt es, bedarfsgerechte Inhalte zu vermitteln, um eine möglichst gute Ergänzung zum bereits vorhandenen Wissen zu liefern. Dafür stehen im Prinzip drei aufeinander aufbauende Instrumentarien zur Verfügung, die im Rahmen einer Qualifizierung vermittelt werden können: erstens reines Wissen, zweitens konkrete Taktiken und drittens tiefergehende Strategien. Idealerweise bauen diese Elemente aufeinander auf und werden als Gesamtes bearbeitet, denn gerade die sogenannten „Deep Strategies“ (Seligman 2002) sind ausschlaggebend für den Aufbau positiver Ressourcen. Kapitel 5.2.3 ist im Detail auf die Inhalte eines solchen Programms eingegan-



gen. Neben den Inhalten der Gründerqualifizierung gilt es, diese mittels effektiver Methoden zu vermitteln; die Effektivität bezieht sich hierbei v.a. darauf, dass die Lehrinhalte verstanden, behalten und angewendet werden. Hier ist sicherlich das Erfahrungslernen (Kolb 1984) als effektivstes Mittel zum Aufbau von Selbstwissen zu bevorzugen – falls umsetzbar. Im Bereich der Entrepreneurship Education wird mit diesem Ansatz bereits vielerorts gearbeitet. Insgesamt ist darauf zu achten, dass nicht nur die Vermittlung von Informationen, sondern ein tatsächliches Verhaltenstraining erfolgt. Wichtig ist dabei auch, dass die allgemeine Entwicklung des Individuums im jeweiligen unternehmerischen Kontext gefördert wird und nicht etwa nur einzelne Verhaltenskomponenten isoliert erarbeitet werden (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 59).

Sind die Voraussetzungen einer effektiven Inhaltsvermittlung seitens der Beratungsinstitutionen erfüllt, ist in einem dritten Schritt die intrapersonale Aufnahme und *Verankerung positiver Ressourcen* vornehmlich im Kompetenzbereich des Entrepreneurs anzusiedeln. Essentiell für diesen Prozess ist die Übernahme von Selbstverantwortung seitens des Individuums und der Wunsch nach einer persönlichen Weiterentwicklung und „Selbstoptimierung“ (Wöhler 2005). Einen weiteren Beitrag zur nachhaltigen kumulativen Protektion können die Institutionen mit dem Setup ihrer Programme leisten (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009): Begünstigt wird eine erfolgreiche Umsetzung des Erlernten zunächst, wie bereits erwähnt, durch längerfristige Programme.<sup>145</sup> Eine klare Programmstruktur und dennoch variierende Trainingsmethoden unterstützen außerdem die Aufnahme von Inhalten. Des Weiteren zeichnen sich Programme mit hohen Effektivitätswerten durch einen systemischen Ansatz („Setting Approach“; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 60) aus, der versucht, den Menschen in seiner spezifischen Lebenswelt zu erreichen. Idealerweise würden auch Personen aus dem mikrosozialen Umfeld, die zu einem hohen Maße von Veränderungen des beruflichen Kontextes des Gründers betroffen sind, in die Maßnahmen mit einbezogen.

---

<sup>145</sup> Bedeutend ist es hier, ein längerfristiges Coaching bereitzustellen, um entsprechend auch zu einer Entwicklung tiefgehender Strategien zu gelangen. In der psychologischen Präventionsarbeit hat sich gezeigt, dass langfristig, d.h. mindestens für neun Monate, angelegte Programme sehr viel positivere Effekte haben als vereinzelte Trainings (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2009: 61). Eine solche Kontinuität durch ein längerfristiges Programm wirkt sich förderlich auf das Sicherheitsgefühl des Gründers (Möhlig 1998) und dank der Möglichkeit wiederholter Vermittlung spezifischer Inhalte auch auf die Etablierung positiver Ressourcen aus.

Außerhalb des Einflussbereichs der qualifizierenden Institution steht dann das *Imprinting* von Resilienzqualitäten auf organisationaler Ebene (Stinchcombe 1965, Boeker 1989). Vorhandene Resilienzressourcen und verinnerlichte Protektionsstrategien können sich über den Entrepreneur bzw. das Gründungsteam auch strukturell und kulturell in der Unternehmung manifestieren. Zuträglich kann sich auch eine nachhaltige Personalpolitik auswirken, die es den Mitarbeitern ermöglicht, an einem Resilienzprogramm teilzunehmen und ihre eigene Widerstandsfähigkeit zu erhöhen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass ein solches Umsetzungsmodell einer kontinuierlichen prozessbegleitenden Evaluation bedarf, um Adaptionen- und Professionalisierungsprozesse in Gang zu setzen. Darüber hinaus kann auch ein Qualifizierungsbedarf auf Seiten der Mediatoren vorhanden sein. Die Kompetenz der Bezugspersonen ist für die gesunde Entwicklung von Kindern und Jugendlichen von zentraler Bedeutung. Daher setzen pädagogische Resilienzprogramme sehr stark auf die Weiterbildung von Eltern oder Erziehern (Masten & Reed 2002). Für den Entrepreneurship-Kontext bedeutet dies analog, dass die Stärkung des Individuums durch Trainings der Beratenden oder Lehrenden gefördert werden kann. Weiterbildungsmaßnahmen sollten demgemäß auch auf institutioneller Seite durchgeführt werden.

### **5.3 Ausblick**

Die Fähigkeit zur Entwicklung unternehmerischer Resilienz liegt grundsätzlich in der Macht des Einzelnen, ob durch die Einbringung persönlicher Qualitäten oder durch die Aktivierung zusätzlicher positiver Ressourcen aus dem Umfeld. Auch die Resilienz von Organisationen in Krisenzeiten hängt zu einem hohen Maße von den adaptiven und innovativen Kapazitäten von Individuen ab. Natürlich spielen auch exogene Faktoren eine Rolle, dennoch spiegeln organisationale Systeme die Verhältnisse ihrer Subsysteme wider, sei es die der Gründer, der Manager oder der Mitarbeiter. Die psychologische Elastizität des Einzelnen und dessen protektive Ressourcen sind folglich von fundamentaler Bedeutung für das nachhaltige Gelingen unternehmerischer Projekte. Doch nicht allen Individuen gelingt es, Vulnerabilitätsfaktoren zu überwinden und vorhandene Potenziale dergestalt auszuschöpfen, dass sie selbst unter widrigen Umständen nicht an Widerstandskraft und Effektivität verlieren. Dies betrifft speziell auch die unternehmerisch ambitionierten Personen, die mit einer Reihe von Risiken während

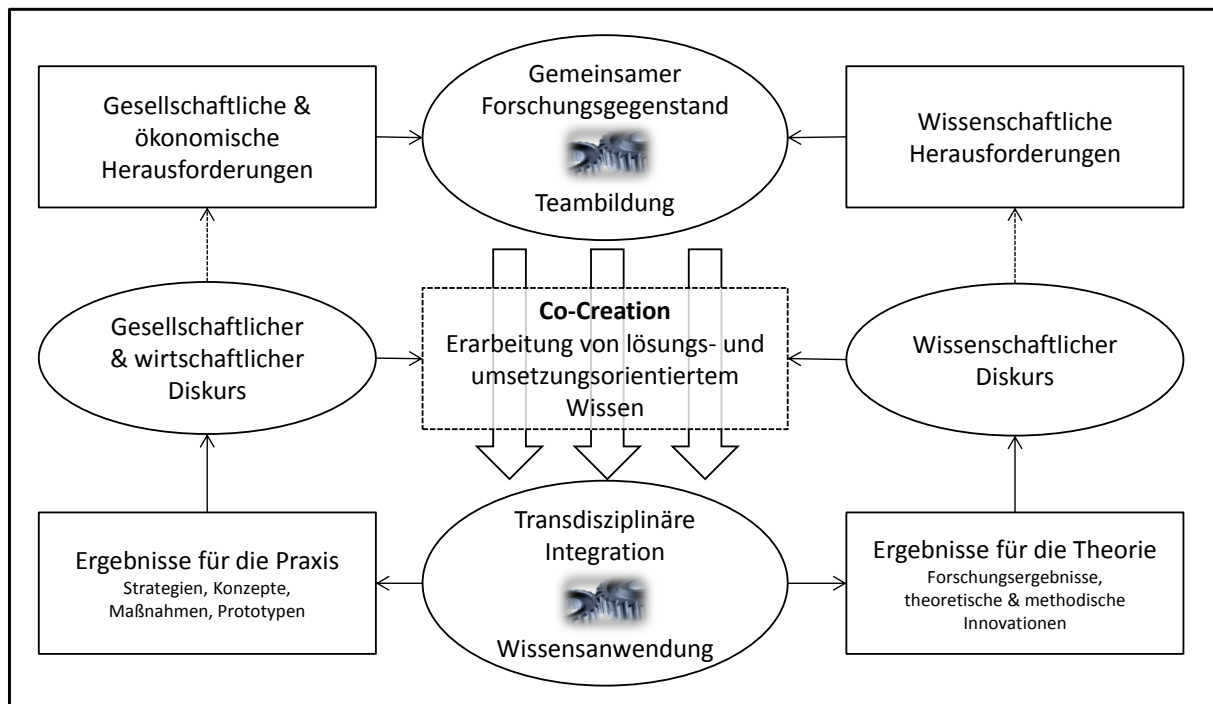
und nach der Gründung von Unternehmen zu kämpfen haben. Eben an diesem Punkt kommt institutionellen Akteuren im unternehmerischen Ökosystem die Rolle von Intermediären und Enablern zu. Die vorliegende Arbeit hat angestrebt, basierend auf einem interdisziplinären Forschungsansatz, auch praktische Handlungsansätze für die Stärkung unternehmerischer Projekte zu liefern.

Interessant wäre es nun in einem nächsten Schritt, potenzielle Akteure aus dem unternehmerischen Ökosystem, die in der Resilienzförderung tätig werden können, direkt in den Forschungsprozess zu integrieren und somit neben der individuellen und betrieblichen Perspektive auch den institutionellen Blickwinkel miteinzubeziehen. Auf diese Weise wird es möglich, gemeinsam an einem Modell zur unternehmerischen Protektion zu arbeiten und dieses parallel bzw. sequentiell umzusetzen. Als potenzialträchtig kann sich hier ein *transdisziplinärer Ansatz* erweisen. Das Ziel transdisziplinärer Forschungsprojekte ist die wissenschaftliche Lösung gesellschaftlicher Probleme (Becker & Jahn 2006: 322). Realisiert wird dies durch die Integration von praktischem Wissen aus Gesellschaft, Wirtschaft und Politik in die wissenschaftliche Arbeit, indem Akteure außerhalb der Academia aktiv in den Forschungsprozess involviert werden. „Transdisciplinarity is a reflexive, integrative, method-driven scientific principle aiming at the solution or transition of societal problems and concurrently of related scientific problems by differentiating and integrating knowledge from various scientific and societal bodies of knowledge“ (Lang et al. 2012: 26f). Epistemologisch betrachtet werden in der transdisziplinären Forschung sowohl das Primat der Theorie als auch das der Praxis aufgehoben und stattdessen auf einer gleichwertigen Ebene angesiedelt. Lang und Kollegen (2012: 26) betiteln sie daher auch als dritten epistemologischen Weg. Die Vorteile dieser Perspektive liegen auf der Hand. Einerseits kann so eine „theoretische Blindheit“ vermieden sowie die Praxisrelevanz und Umsetzungswahrscheinlichkeit der Forschungsergebnisse erhöht werden. Andererseits wird praktisches Wissen reflektiert und für die Forschung dingfest gemacht. Natürlich erfordert dieser Einbezug wissenschaftsexterner Aspekte einen transformativen Prozess um wissenschaftlichen Qualitätskriterien zu genügen (Becker & Jahn 2006: 292ff; Zahra & Newey 2009).

Neben dem Einbezug nichtakademischer Akteure zeichnet sich eine transdisziplinäre Forschungsstrategie weiterhin durch eine Überwindung fachspezifischer Grenzen aus. Interdisziplinäre Modelle und

Methoden sollen die Sachverhalte ganzheitlich erfassen und Lernprozesse innerhalb der beteiligten Disziplinen anstoßen. Derartige Grenzüberschreitungen scheinen besonders dann sinnvoll zu sein, wenn das zu lösende Problem bzw. die Fragestellung sich als neuartig und komplex darstellt sowie das verfügbare Wissen in dem Bereich noch als relativ instabil gilt (Becker & Jahn 2006: 288). Wie sich ein transdisziplinärer Forschungsprozess gestaltet, ist in Abbildung 5.2 dargestellt.

**Abbildung 5.2: Modell eines transdisziplinären Forschungsprozesses**



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Becker & Jahn 2006, Lang et al. 2012)

Im Zuge von Co-Creation-Prozessen werden von Teams aus Wissenschaftlern sowie Experten und Stakeholdern aus der Praxis lösungsorientierte Strategien und Konzepte erarbeitet. Durch die enge Einbindung aller Parteien kann es durchaus möglich sein, bereits frühzeitig Konzepte und Prototypen zu testen und die jeweiligen Ergebnisse wiederum in den Forschungsprozess einzugeben. Für die Theorie ergeben sich daraus anwendungsbezogene Forschungsergebnisse und Potenziale für weitreichende Innovationen mit Umsetzungspotenzial. Für die Praxis können fundierte Strategien, Konzepte, Maßnahmen und erste Prototypen für die Anwendung des Wissens entwickelt werden. Für ein Projekt zur transdisziplinären Erforschung unternehmerischer Resilienz sollten von praktischer Seite verschiedenste Akteure im Entrepreneurship-Feld einbezogen werden. Einerseits kann es dienlich sein, Organisationen aus der akademischen Entrepreneurship Education in das Team zu integrieren. Denkbar sind andererseits Institutionen der Gründungsförderung, wie etwa Kapitalgeber (z.B. öffentliche

Förderbanken, Venture Capital-Fonds) oder Beratungsstellen für Gründungsinteressierte. Das Interesse an unternehmerischer Resilienz dürfte auf allen Seiten vorhanden sein, denn sie ist eine zentrale Stellschraube für nachhaltig erfolgreiches Unternehmertum. Abschließend sei jedoch auch auf eine umgekehrte Funktion hingewiesen, welche in dieser Arbeit nicht thematisiert werden konnte: Entrepreneurship ist auch für die individuelle Resilienz von Relevanz. Besonders für Menschen aus Risikokontexten kann die unternehmerische Tätigkeit eine Möglichkeit darstellen, ihre Potenziale, welche sich möglicherweise nicht in den formalen Humankapitalressourcen niedergeschlagen haben, besser zu verwerten; unternehmerisches Handeln kann neue Perspektiven schaffen und damit einen positiven Wendepunkt im Leben eines Menschen darstellen.

## Literatur

- Ajzen, I. (1991). THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Akande, A. (1992). COPING WITH ENTREPRENEURIAL STRESS: A NIGERIAN CASE STUDY. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 27-32.
- Aldrich, H. E. (1990). USING AN ECOLOGICAL PERSPECTIVE TO STUDY ORGANIZATIONAL FOUNDING RATES. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(3), 7-24.
- Aldrich, H. E. (2000). LEARNING TOGETHER: NATIONAL DIFFERENCES IN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH. In: D. Sexton & H. Landström (Hrsg.): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (5-25). Malden: Blackwell Publishing.
- Aldrich, H. & Auster, E. R. (1986). EVEN DWARFS STARTED SMALL: LIABILITIES OF AGE AND SIZE AND THEIR STRATEGIC IMPLICATIONS. In: *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Aldrich, H. E. & Martinez, M. A. (2005). ENTREPRENEURSHIP AS SOCIAL CONSTRUCTION: AN EVOLUTIONARY APPROACH. In: Z. Acs & D. Audretsch (Hrsg.): *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Volume 1 (359-399). New York: Springer.
- Aldrich, H. E. & Wiedenmayer, G. (1993). FROM TRAITS TO RATES: AN ECOLOGICAL PERSPECTIVE ON ORGANIZATIONAL FOUNDINGS. In: J. Katz & R. Brockhaus (Hrsg.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (145-195). I. Greenwich, CT: JAI Press.
- Aldrich, H. E. & Waldinger, R. (1990). ETHNICITY AND ENTREPRENEURSHIP. In: *Annual Review of Sociology*, 16(1), 111-135.
- Alfonso, V. (1997). OVERCOMING DEPRESSED MOODS AFTER AN HIV+ DIAGNOSIS: A CRITICAL INCIDENT ANALYSIS. Dissertation, University of British Columbia (Vancouver, Kanada). Online: [https://circle.ubc.ca/bitstream/handle/2429/6853/ubc\\_1997-250083.pdf?sequence=1](https://circle.ubc.ca/bitstream/handle/2429/6853/ubc_1997-250083.pdf?sequence=1).
- Alheit, P. (1999). GROUNDED THEORY: EIN ALTERNATIVER METHODOLOGISCHER RAHMEN FÜR QUALITATIVE FORSCHUNGSPROZESSE. Göttingen. Online: [http://www.uni-hildesheim.de/media/forschung/cebu/PDFs/Paper\\_Alheit\\_Grounded\\_Theory.pdf](http://www.uni-hildesheim.de/media/forschung/cebu/PDFs/Paper_Alheit_Grounded_Theory.pdf).
- American Psychological Association (2012). HELPCENTER – THE ROAD TO RESILIENCE. Online: <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>.
- Anderseck, K. (2000). START UP COUNSELLING: EIN ANSATZ ZUR PROFESSIONALISIERUNG DER GRÜNDERBERATUNG. In: Dekan des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Fern-Universität Hagen (Hrsg.): *Diskussionsbeitrag Nr. 293*, Herbst 2000. Online: [http://www.fernuni-hagen.de/GFS/pdf/suc\\_professionalisierung.pdf](http://www.fernuni-hagen.de/GFS/pdf/suc_professionalisierung.pdf).
- Antonovsky, A. (1997). SALUTOGENESE: ZUR ENTMYSTIFIZIERUNG DER GESUNDHEIT. Tübingen: Dgvt.
- Antonovsky, A. (1996). THE SALUTOGENIC MODEL AS A THEORY TO GUIDE HEALTH PROMOTION. In: *Health Promotion International*, 11(1), 11-18.
- Armitage, C. J., Conner, M. (2001). EFFICACY OF THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR: A META-ANALYTIC REVIEW. In: *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499.

- Aroian, K. J., Schappler-Morris, N., Neary, S., Spitzer, A. & Tran, T. V. (1997). PSYCHOMETRIC EVALUATION OF THE RUSSIAN LANGUAGE VERSION OF THE RESILIENCE SCALE. In: *Journal of Nursing Measurement*, 5, 151-164.
- Asendorpf, J. B. & van Aken, M. A. (1999). RESILIENT, OVERCONTROLLED, AND UNDERCONTROLLED PERSONALITY PROTOTYPES IN CHILDHOOD: REPLICABILITY, PREDICTIVE POWER, AND THE TRAIT-TYPE ISSUE. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(4), 815-832.
- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983). COLLECTIVE STRATEGY: SOCIAL ECOLOGY OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS. In: *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- Abhauer, M., Burow, F. & Hanewinkel, R. (1999). FIT UND STARK FÜRS LEBEN, 3. UND 4. SCHULJAHR: PERSÖNLICHKEITSFÖRDERUNG ZUR PRÄVENTION VON AGGRESSION, STRESS UND SUCHT. Stuttgart: Ernst Klett.
- Audretsch, D. B. & Fritsch, M. (1994). THE GEOGRAPHY OF FIRM BIRTHS IN GERMANY. In: *Regional Studies*, 28(4), 359-365.
- Audretsch, D. B. (2000). ENTREPRENEURSHIP IN GERMANY. In: D. L. Sexton & H. Landström (Hrsg.): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (107-127). Oxford: Blackwell.
- Bachiochi, P. D. & Weiner, S. P. (2002). QUALITATIVE DATA COLLECTION AND ANALYSIS. In: S.G. Rogelberg (Hrsg.): *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (161-183). Oxford: Blackwell.
- Ball, J. & Peters, S. (2007). STRESSBEZOGENE RISIKO- UND SCHUTZFAKTOREN. In: I. Seiffge-Krenke & A. Lohaus (Hrsg.): *Stress und Stressbewältigung im Kindes- und Jugendalter* (126-143). Göttingen: Hogrefe.
- Bandura, A. (1997). SELF-EFFICACY: THE EXERCISE OF CONTROL. New York: W. H. Freeman and Company.
- Barker, K. & Santos, J. R. (2010). A RISK-BASED APPROACH FOR IDENTIFYING KEY ECONOMIC AND INFRASTRUCTURE SYSTEMS. In: *Risk Analysis*, 30(6), 962-974.
- Barnes, H.A., Hutton, J. F. & Walters, K. (1989). AN INTRODUCTION TO RHEOLOGY. Amsterdam: Elsevier.
- Barney, J. B. (1991). FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. In: *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. A. & Ward, T. B. (2004). EXPANDING ENTREPRENEURIAL COGNITION'S TOOLBOX: POTENTIAL CONTRIBUTIONS FROM THE FIELD OF COGNITIVE SCIENCE. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 553-573.
- Baum, J. A. & Shipilov, A. V. (2006). ECOLOGICAL APPROACHES TO ORGANIZATIONS. In: S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. R. Nord (Hrsg.): *Sage Handbook of Organization Studies* (55-110). Thousand Oaks: Sage.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). BAD IS STRONGER THAN GOOD. In: *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Baumeister, R. F., Vohs K. D. & Tice, D. M. (2007). THE STRENGTH MODEL OF SELF-CONTROL. In: *Current Directions in Psychological Science*, 16, 351-355.
- Beck, N., Brüderl, J. & Woywode, M. (2008). MOMENTUM OR DECELERATION? THEORETICAL AND METHODOLOGICAL REFLECTIONS ON THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CHANGE. In: *Academy of Management Journal*, 51(3), 413-435.

- Becker, E. & Jahn, T. (Hrsg.) (2006). **SOZIALE ÖKOLOGIE. GRUNDZÜGE EINER WISSENSCHAFT VON DEN GESELLSCHAFTLICHEN NATURVERHÄLTNISSEN.** Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Bengel, J., Meinders-Lücking, F. & Rottmann, N. (2009). **SCHUTZFAKTOREN BEI KINDERN UND JUGENDLICHEN: STAND DER FORSCHUNG ZU PSYCHOSOZIALEN SCHUTZFAKTOREN FÜR GESUNDHEIT.** In: *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung*, 35, Köln: BZgA.
- von Bertalanffy, L. (1972). **THE HISTORY AND STATUS OF GENERAL SYSTEMS THEORY.** In: *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Birch, D. L. (1979). **THE JOB GENERATION PROCESS.** Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Blatt, R. (2009). **RESILIENCE IN ENTREPRENEURIAL TEAMS: DEVELOPING THE CAPACITY TO PULL THROUGH.** In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), Article 1, 1-14.
- Block, J. & Kremen, A. M. (1996). **IQ AND EGO-RESILIENCY: CONCEPTUAL AND EMPIRICAL CONNECTIONS AND SEPARATENESS.** In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361.
- Block, J. H. & Block, J. (1980). **THE ROLE OF EGO-CONTROL AND EGO-RESILIENCE IN THE ORGANIZATION OF BEHAVIOR.** In: W. A. Collins (Hrsg.): *Development of Cognition, Affect and Social Relations* (39-101). Hillsdale: Erlbaum.
- Blomeyer, D., Schmid, B. & Laucht, M. (2011). **AUSWIRKUNGEN POSTNATALER DEPRESSIONEN AUF DIE KINDLICHE ENTWICKLUNG.** Vortrag im Rahmen des Fachtags des AK Kinder psychisch kranker Eltern, 11.10.2011. Online: [http://www.ekma.de/psychologische-beratungsstelle/download/sonstiges/Blomeyer\\_\\_\\_Kinder\\_postpartal\\_depressiver\\_Muetter.pdf](http://www.ekma.de/psychologische-beratungsstelle/download/sonstiges/Blomeyer___Kinder_postpartal_depressiver_Muetter.pdf).
- Boeker, W. (1989). **STRATEGIC CHANGE: THE EFFECTS OF FOUNDING AND HISTORY.** In: *Academy of Management Journal*, 32(3), 489-515.
- Bonanno, G. A. (2004). **LOSS, TRAUMA, AND HUMAN RESILIENCE: HAVE WE UNDERESTIMATED THE HUMAN CAPACITY TO THRIVE AFTER EXTREMELY AVERSIVE EVENTS?** In: *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Bonin, H., Constant, A., Tatsiramos, K. & Zimmermann, K. F. (2006). **NATIVE-MIGRANT DIFFERENCES IN RISK ATTITUDES.** In: *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) (Hrsg.): IZA Discussion Paper No. 1999.* Online: <http://ftp.iza.org/dp1999.pdf>.
- Bortz, J. & Lienert, G. A. (2008). **KURZGEFASSTE STATISTIK FÜR DIE KLINISCHE FORSCHUNG: LEITFADEN FÜR DIE VERTEILUNGSFREIE ANALYSE KLEINER STICHPROBEN.** Heidelberg: Springer Medizin Verlag (3. Auflage).
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M. & Verheul, I. (2012). **ENTREPRENEURSHIP AND ROLE MODELS.** In: *Journal of Economic Psychology*, 33, 410-424.
- Bourdieu, P. (1983). **ÖKONOMISCHES KAPITAL, KULTURELLES KAPITAL, SOZIALES KAPITAL.** In: Reinhard Kreckel (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt Sonderband 2)* (183-198). Göttingen: Schwartz & Co.
- Bradley, C. P. (1992). **TURNING ANECDOTES INTO DATA: THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE.** In: *Family Practice*, 9(1): 98-103.
- Brannback, M., Carsrud, A., Krueger, N. & Elfving, J. (2008). **CHALLENGING THE TRIPLE HELIX MODEL OF REGIONAL INNOVATION SYSTEMS: A VENTURE-CENTRIC MODEL.** In: *International Journal of Technology Entrepreneurship*, 1(3), 257-277.



- Breuer, J. & Freud, S. (1991). *STUDIEN ÜBER HYSTERIE*. Frankfurt/Main: Fischer (6. Auflage).
- Brewton, K. E., Danes, S. M., Stafford, K. & Haynes, G. W. (2010). DETERMINANTS OF RURAL AND URBAN FAMILY FIRM RESILIENCE. In: *Journal of Family Business Strategy*, 1, 155-166.
- Brockhaus, R. H. (1980). RISK TAKING PROPENSITY OF ENTREPRENEURS. In: *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Brüderl, J. & Preisendörfer, P. (1998). NETWORK SUPPORT AND THE SUCCESS OF NEWLY FOUNDED BUSINESSES. In: *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (1992). SURVIVAL CHANCES OF NEWLY FOUNDED BUSINESS ORGANIZATIONS. In: *American Sociological Review*, 57(2), 227-242.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (2007). *DER ERFOLG NEUGEGRÜNDETER BETRIEBE: EINE EMPIRISCHE STUDIE ZU DEN CHANCEN UND RISIKEN VON UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN*. Berlin: Duncker & Humblot (3. Auflage).
- Brüderl, J. & Schüßler, R. (1990). ORGANIZATIONAL MORTALITY: THE LIABILITIES OF NEWNESS AND ADOLESCENCE. In: *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530-547.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D. & Li, H.-L. (2010). INSTITUTIONAL THEORY AND ENTREPRENEURSHIP: WHERE ARE WE NOW AND WHERE DO WE NEED TO MOVE IN THE FUTURE? In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440.
- Bullough, A. & Renko, M. (2013). ENTREPRENEURIAL RESILIENCE DURING CHALLENGING TIMES. In: *Business Horizons*, 56, 343-350.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. & Maglio, A.-S. (2005). FIFTY YEARS OF THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE: 1954-2004 AND BEYOND. In: *Qualitative Research*, 5, 475-497.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). *POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP: FOUNDATIONS OF A NEW DISCIPLINE*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Casella, A. & Hanaki, N. (2008). INFORMATION CHANNELS IN LABOR MARKETS: ON THE RESILIENCE OF REFERRAL HIRING. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66, 492-513.
- Chapin, F. S., Lovcraft, A. L., Zavaleta, E. S., Nelson, J., Robards, M. D., Kofinas, G. P., Trainor, S. F., Peterson, G. D., Huntington, H. P. & Naylor, R. L. (2006). POLICY STRATEGIES TO ADDRESS SUSTAINABILITY OF ALASKAN BOREAL FORESTS IN RESPONSE TO A DIRECTIONALLY CHANGING CLIMATE. In: *Proceedings of National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*, 103(45), 16637-16643. Online: [www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0606955103](http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0606955103).
- Chinitz, B. (1986). THE REGIONAL TRANSFORMATION OF THE AMERICAN ECONOMY. In: *Urban Studies*, 23(5), 377-385.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Stokes, G. S. (2004). THE BIG FIVE AND VENTURE SURVIVAL: IS THERE A LINKAGE? In: *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483.
- Cole, A. H. (1946). AN APPROACH TO THE STUDY OF ENTREPRENEURSHIP: A TRIBUTE TO EDWIN F. GAY. In: *The Journal of Economic History*, Supplement VI, 1-15.
- Coleman, J. S. (1988). SOCIAL CAPITAL IN THE CREATION OF HUMAN CAPITAL. In: *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

- Connelly, B. L., Ireland, R.D., Reutzel, C. R. & Coombs, J. E. (2010). THE POWER AND EFFECTS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 131-149.
- Coutu, D. L. (2002). HOW RESILIENCE WORKS. In: *Harvard Business Review*, 5/2002. Online: <http://hbr.org/2002/05/how-resilience-works/ar/1>.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL FIRMS IN HOSTILE AND BENIGN ENVIRONMENTS. In: *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cramerer, C. F. & Lovallo, D. (1999). OVERCONFIDENCE AND EXCESS ENTRY: AN EXPERIMENTAL APPROACH. In: *American Economic Review*, 89, 306-318.
- Creditreform (Hrsg.) (2011). INSOLVENZEN, NEUGRÜNDUNGEN, LÖSCHUNGEN 2011. Online: [http://www.creditreform.de/fileadmin/user\\_upload/crafo/download\\_de/news\\_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Insolvenzen\\_in\\_Deutschland\\_2011.pdf](http://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/crafo/download_de/news_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Insolvenzen_in_Deutschland_2011.pdf).
- Creuznacher, I. (2008). PERSÖNLICHKEITSENTFALTUNG ZU UNTERNEHMERISCHEN KOMPETENZEN IN SCHULE UND UNIVERSITÄT: EINE BILDUNGSÖKONOMISCHE ANTWORT AUF THEORETISCHE ZIELVORSTELLUNGEN VON SCHUMPETER. Dissertation, Philipps-Universität Marburg, Mafex-Publikationen 13/2008.
- Cyert, R. M. & March J. G. (1963). A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dahl, S. (2004). INTERCULTURAL RESEARCH: THE CURRENT STATE OF KNOWLEDGE. In: Middlesex University Business School Discussion Paper, 26. Online: [http://www.dialogin.com/fileadmin/Files/User\\_uploads/Intercultural.pdf](http://www.dialogin.com/fileadmin/Files/User_uploads/Intercultural.pdf).
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). THE ROLE OF SOCIAL AND HUMAN CAPITAL AMONG NASCENT ENTREPRENEURS. In: *Journal of Business Venturing*, 18, 301-333.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001). LEVELS OF ANALYSIS IN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH: CURRENT RESEARCH PRACTICE AND SUGGESTIONS FOR THE FUTURE. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81-100.
- de Vries, H. & Shields, M. (2006). TOWARDS A THEORY OF ENTREPRENEURIAL RESILIENCE: AN ANALYSIS OF NEW ZEALAND SME OWNER-OPERATORS. In: *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 5(1), 33-44.
- Debrulle, J. (2012). START-UP ABSORPTIVE CAPACITY: DOES THE OWNER'S HUMAN AND SOCIAL CAPITAL MATTER? Discussion Paper, University of Leuven. Online: <http://www.econ.kuleuven.be/VIVES/publicaties/discussionpapers/DP/DP2012/discussion-paper-30.pdf>.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Dehoga) (Hrsg.) (2011). BRANCHENBERICHT SOMMER 2011 UND AUSBLICK WINTER 2011/2012. Online: <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/zahlenspiegel-und-branchenberichte>.
- Dencker, J. C. , Gruber, M. & Shah, S. K. (2009). INDIVIDUAL AND OPPORTUNITY FACTORS INFLUENCING JOB CREATION IN NEW FIRMS. In: *Academy of Management Journal*, 52(6), 1125-1147.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Hrsg.) (2011). THE SAGE HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH. Thousand Oaks: Sage (4. Auflage).

- Destatis (Statistisches Bundesamt) (Hrsg.) (2010). DEMOGRAPHISCHE STANDARDS: AUSGABE 2010. In: Statistik und Wissenschaft, 17. Online: <https://www.destatis.de/DE/Methoden/StatistikWissenschaftBand17.pdf>.
- Dewald, J. & Bowen, F. (2010). STORM CLOUDS AND SILVER LININGS: RESPONDING TO DISRUPTIVE INNOVATIONS THROUGH COGNITIVE RESILIENCE. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 34(1), 197-218.
- Di Bella, J. (2013). UNTERNEHMERISCHE PROTEKTION - POTENZIALE FÜR DIE GRÜNDUNGSBERATUNG VON MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN: EMPIRISCHE EINBLICKE UND NEUE HANDLUNGsimpulse. Institut für Sozialpädagogische Forschung (ism) Mainz, Diskussionspapier.
- Di Bella, J. & Leicht, R. (2011). ZIELGRUPPENORIENTIERTE GRÜNDUNGSFÖRDERUNG: MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN IN DER GRÜNDUNGSBERATUNG. In: Irsch, N.; Witt, P. (Hrsg.) (2011): Gründungsförderung in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe (Eigenverlag).
- DiMaggio, P. J. & Louch, H. (1998). SOCIALLY EMBEDDED CONSUMER TRANSACTIONS: FOR WHAT KINDS OF PURCHASES DO PEOPLE MOST OFTEN USE NETWORKS? In: American Sociological Review, 63(5), 619-637.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). THE NEW INSTITUTIONALISM IN ORGANIZATIONAL ANALYSIS. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Drucker, P. F. (1964). MANAGING FOR RESULTS. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1985). INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP. New York: Harper & Row.
- Duchesneau, D. A. & Gartner, W. B. (1990). A PROFILE OF NEW VENTURE SUCCESS AND FAILURE IN AN EMERGING INDUSTRY. In: Journal of Business Venturing, 5(5), 297-312.
- Duncan, T. E., Duncan, S. C. & Strycker, L. A. (2006). AN INTRODUCTION TO LATENT VARIABLE GROWTH CURVE MODELING: CONCEPTS, ISSUES AND APPLICATION. 2. Auflage, Mahwah: Erlbaum.
- Dweck, C. S. (1996). CAPTURING THE DYNAMIC NATURE OF PERSONALITY. In: Journal of Research in Personality, 30(3), 348-362.
- Eakin, H. & Luers, A. L. (2006). ASSESSING THE VULNERABILITY OF SOCIAL-ENVIRONMENTAL SYSTEMS. In: Annual Review of Environment and Resources, 31, 365-394.
- Eisenhardt, K. M. (1989). BUILDING THEORIES FROM CASE STUDY RESEARCH. In: The Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? In: Strategic Management Journal, 21, 1105-1121.
- Envick, B. R. (2004). BEYOND HUMAN AND SOCIAL CAPITAL: THE IMPORTANCE OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL FOR ENTREPRENEURIAL SUCCESS. In: Proceedings of the Academy of Entrepreneurship, 10(2), 13-17.
- Epps, J., Petersen, J. C., Kennedy, T. W. & Anderson, D. (1986). CHEMISTRY, RHEOLOGY, AND ENGINEERING PROPERTIES OF MANGANESE-TREATED ASPHALTS AND ASPHALT MIXTURES. In: Transportation Research Record, 1096, 106-119.
- Ernst & Young (2008). VERBRAUCHER IN DEUTSCHLAND: AKTUELLE WIRTSCHAFTLICHE LAGE UND AUSBLICK. Stuttgart: Ernst & Young.

- Esser, G. (2000). *SOZIOLOGIE BAND 2: DIE KONSTRUKTION DER GESELLSCHAFT*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Esser, G., Laucht, M., Schmidt, M., Löffler, W., Reiser, A., Stöhr, R.-M., Weindrich, D. & Weinelt, H. (1989). BEHAVIOUR PROBLEMS AND DEVELOPMENTAL STATUS OF 3-MONTH-OLD INFANTS IN RELATION TO ORGANIC AND PSYCHOSOCIAL RISKS. In: *European Archives of Psychiatry and Neurological Sciences*, 239, 384-390.
- Fairlie, R. W. & Meyer, B. D. (1996). ETHNIC AND RACIAL SELF-EMPLOYMENT DIFFERENCES AND POSSIBLE EXPLANATIONS. In: *The Journal of Human Resources*, 31(4), 757-793.
- Fallgatter, M. J. (2002). *THEORIE DES ENTREPRENEURSHIP: PERSPEKTIVEN ZUR ERFORSCHUNG DER ENTSTEHUNG UND ENTWICKLUNG JUNGER UNTERNEHMUNGEN*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fallgatter, M. J. (2005). ZUR ERFORSCHUNG DER ERFOLGSFAKTOREN JUNGER UNTERNEHMEN: DETERMINANTEN ODER IMPULSE DES UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS? In: A.-K. Achleitner, H. Klandt, L. T. Koch & K.-I. Voigt (Hrsg.): *Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05* (61-76). Berlin: Springer.
- Faltermaier, T. (2005). *GESUNDHEITSPSYCHOLOGIE*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Faltin, G. & Ripsas, S. (2011). *DAS GESTALTEN VON GESCHÄFTSMODELLEN ALS KERN DES ENTREPRENEURSHIP*. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, IMB Institute of Management Berlin, Working Papers No. 61.
- Fauchart, E. & Gruber, M. (2011). DARWINIANS, COMMUNITARIANS, AND MISSIONARIES: THE ROLE OF FOUNDER IDENTITY IN ENTREPRENEURSHIP. In: *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957.
- Fell, M. (1994). *KREDITWÜRDIGKEITSPRÜFUNG MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN: ENTWICKLUNG EINES NEUEN ANSATZES AUF BASIS VON ERFOLGSFAKTOREN*. Wiesbaden: Gabler.
- FERI EuroRating Services AG (FERI) (Hrsg.) (2011). *BRANCHEN RATING DEUTSCHLAND: GASTRONOMIE*. 3. Quartal 2011, Online (kostenpflichtiger Download): [www.feri-research.de](http://www.feri-research.de).
- Fertala, N. (2005). DO HUMAN AND SOCIAL CAPITAL INVESTMENTS INFLUENCE SURVIVAL? A STUDY OF IMMIGRANT ENTREPRENEURSHIP IN UPPER BAVARIA. In: M. Dowling, J. Schmude, D. zu Knyphausen-Aufsess (Hrsg.): *Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research* (275-313). Volume 2, Münster: LIT Verlag.
- Fisher, R. (2011). *PASSION, RESILIENCE, OBSESSION & SUSTAINED ENTREPRENEURIAL ACTION: THE PATH TO ENTREPRENEURIAL SUCCESS*. Dissertation, Swinburne University of Technology (Victoria, Australien).
- Flanagan, J. C. (1954). THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE. In: *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Flyvbjerg, B. (2006). FIVE MISUNDERSTANDINGS ABOUT CASE-STUDY RESEARCH. In: *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Flyvbjerg, B. (2011). CASE STUDY. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.): *The Sage Handbook of Qualitative Research* (301-316). Thousand Oaks: Sage (4. Auflage).

- Folke, C., Carpenter, S. R., Elmqvist, L. G., Holling, C.S. & Walker, B. (2002). RESILIENCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: BUILDING ADAPTIVE CAPACITY IN A WORLD OF TRANSFORMATIONS. In: *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 31(5), 437-440.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T. & Rockström, J. (2010). RESILIENCE THINKING: INTEGRATING RESILIENCE, ADAPTABILITY AND TRANSFORMABILITY. In: *Ecology and Society*, 15(4), 20. Online: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20>.
- Folkman, S. & Moskowitz, J. T. (2004). COPING: PITFALLS AND PROMISE. In: *Annual Review of Psychology*, 55, 745-774.
- Forbes (2013). MADONNA TOPS FORBES 2013 LIST OF THE TOP-EARNING CELEBRITIES. Online: <http://www.forbes.com/sites/dorothy pomerantz/2013/08/26/madonna-tops-2013-list-of-top-earning-celebrities/>.
- Fossen, F. M. & Büttner, T. J. M. (2013). THE RETURNS TO EDUCATION FOR OPPORTUNITY ENTREPRENEURS, NECESSITY ENTREPRENEURS, AND PAID EMPLOYEES. In: *Economics of Education Review*, 37, 66-84.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (2007). UNTERNEHMEN MADONNA. Online: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/wirtschaft/unternehmen-madonna-1493650.html>.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (2013). BEWERBERMANGEL: ARBEITGEBER WOLLEN AZUBIS MIT PRÄMIEN LOCKEN. Online: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/bewerbermangel-arbeitgeber-wollen-azubis-mit-praemien-locken-12129773.html>.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). WHAT GOOD ARE POSITIVE EMOTIONS IN CRISES? A PROSPECTIVE STUDY OF RESILIENCE AND EMOTIONS FOLLOWING THE TERRORIST ATTACKS ON THE UNITED STATES ON SEPTEMBER 11TH, 2001. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376.
- Freiling, J. (2006). ENTREPRENEURSHIP: THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND UNTERNEHMERISCHE PRAXIS. München: Vahlen.
- Freiling, J. & Reckenfelderbäumer, M. (2007). MARKT UND UNTERNEHMUNG: EINE MARKT-ORIENTIERTE EINFÜHRUNG IN DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE. Wiesbaden: Gabler (2. Auflage).
- Freud, S. (1928). HUMOUR. In: *The International Journal of Psycho-Analysis*, 9(1), 1-6.
- Fritz, W. (2004a). DIE ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG – EIN MISSEERFOLG? In: *Die Betriebswirtschaft*, 64, 623-625.
- Fritz, W. (2004b). ÜBER TAUTOLOGIEN, GESICHERTE ERKENNTNISSE UND EIN PROBLEMATISCHES WISSENSCHAFTSVERSTÄNDNIS. Working Paper AP-Nr. 04/06, Technische Universität Braunschweig. Online: <http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/ReplikFritz.pdf>.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2009). RESILIENZ. München: Reinhardt.
- Fydrich, T., Sommer, G. & Brähler, E. (1999). FRAGEBOGEN ZUR SOZIALEN UNTERSTÜTZUNG (F-SOZU). Göttingen: Hogrefe.
- Gartner, W. B. (1985). A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR DESCRIBING THE PHENOMENON OF NEW VENTURE CREATION. In: *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (1989a). SOME SUGGESTIONS FOR RESEARCH ON ENTREPRENEURIAL TRAITS AND CHARACTERISTICS. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 27-37.
- Gartner, W. B. (1989b). WHO IS AN ENTREPRENEUR? IS THE WRONG QUESTION. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-67.

- Gartner, W. B. (2008). ENTREPRENEURSHIP-HOP. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 32(2), 361-368.
- Geroski, P. & Gregg, P. (1997). COPING WITH RECESSION: UK COMPANY PERFORMANCE IN ADVERSITY. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gioia, D. A. & Sims, H. P. (1985). SELF-SERVING BIAS AND ACTOR-OBSERVER DIFFERENCES IN ORGANIZATIONS: AN EMPIRICAL ANALYSIS. In: Journal of Applied Social Psychology, 15(6), 547-563.
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). RELATIONSHIPS, LAYOFFS AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE: AIRLINE INDUSTRY RESPONSES TO SEPTEMBER 11. In: Journal of Applied Behavioral Science, 42(3), 300-329.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). THE DISCOVERY OF GROUNDED THEORY: STRATEGIES FOR QUALITATIVE RESEARCH. Chicago: Aldine.
- Godelier, E. (2007). "DO YOU HAVE A GARAGE?" DISCUSSION OF SOME MYTHS ABOUT ENTREPRENEURSHIP. In: Business and Economic History On-Line, 5, 1-20. Online: <http://www.revolution.h-net.msu.edu/~business/bhweb/publications/BEHonline/2007/godelier.pdf>.
- Granovetter, M. (1973). THE STRENGTH OF WEAK TIES. In: American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). THE STRENGTH OF WEAK TIES: A NETWORK THEORY REVISITED. In: Sociological Theory, 1, 201-233.
- Granovetter, M. (1985). ECONOMIC ACTION AND SOCIAL STRUCTURE: THE PROBLEM OF EMBEDDEDNESS. In: American Journal of Sociology, 91(3), 481-510.
- Grant, R. (1991). THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION. In: California Management Review, 33(3), 114-135.
- Grichnik, D. (2006). INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP: ENTSCHEIDUNGS- UND RISIKOVERHALTEN VON UNTERNEHMENSGRÜNDERN UND VENTURE-FINANZIERS IN KULTURELLEN KONTEXTEN – THEORIEBILDUNG UND EMPIRISCHE ANALYSEN. In: C. Schade (Hrsg.): Entrepreneurship, Marketing, Innovation. Heft 3. Berlin: Duncker & Humblot.
- Grochowiak, K. & Castella, J. (2001). SYSTEMDYNAMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Grots, A. & Pratschke, M. (2009). DESIGN THINKING – KREATIVITÄT ALS METHODE. Marketing Review St. Gallen, 2-2009, 18-23.
- Gruber, M. (2010). EXPLORING THE ORIGINS OF ORGANIZATIONAL PATHS: EMPIRICAL EVIDENCE FROM NEWLY FOUNDED FIRMS. In: Journal of Management, 36(5), 1143-1167.
- Gruber, M., Harhoff, D. & Tausend, C. (2003). FINANZIELLE ENTWICKLUNG JUNGER WACHSTUMSUNTERNEHMEN. In: Achleitner, A.-K. & Bassen, A. (Hrsg.): Controlling für junge Unternehmen (27-50). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M. & Hungeling, S. (2010). CONFIGURATIONS OF RESOURCES AND CAPABILITIES AND THEIR PERFORMANCE IMPLICATIONS: AN EXPLORATORY STUDY ON TECHNOLOGY VENTURES. In: Strategic Management Journal, 31, 1337-1356.

- Haimes, Y. Y., Crowther, K. & Horowitz, B. M. (2008). HOMELAND SECURITY PREPAREDNESS: BALANCING PROTECTION WITH RESILIENCE IN EMERGENT SYSTEMS. In: *Systems Engineering*, 11(4), 287-308.
- Hamel, G. (2002). LEADING THE REVOLUTION: HOW TO THRIVE IN TURBULENT TIMES BY MAKING INNOVATION A WAY OF LIFE. New York: Plume.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). THE POPULATION ECOLOGY OF ORGANIZATIONS. In: *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). STRUCTURAL INERTIA AND ORGANIZATIONAL CHANGE. In: *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Hannan, M. T., Carroll, G. R., Dundon, E. A. & Torres, J. (1996). ORGANIZATIONAL EVOLUTION IN A MULTINATIONAL CONTEXT: ENTRIES OF AUTOMOBILE MANUFACTURERS IN BELGIUM, BRITAIN, FRANCE, GERMANY, AND ITALY. In: *American Sociological Review*, 60(4), 509-528.
- Harhoff, D. (1997). UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN – EMPIRISCHE ANALYSEN FÜR DIE ALTEN UND NEUEN BUNDESLÄNDER. ZEW-Wirtschaftsanalysen, Band 7, Baden-Baden: Nomos.
- Harhoff, D., Stahl, K. & Woywode, M. (1995). GROWTH AND EXIT OF WEST GERMAN FIRMS – AN EMPIRICAL INVESTIGATION ON THE IMPACT OF LIABILITY STATUTES. ZEW-Discussion Paper Nr. 95-15.
- Harhoff, D., Stahl, K. & Woywode, M. (1996). LEGAL FORM, GROWTH AND EXIT OF WEST GERMAN FIRMS – EMPIRICAL RESULTS FOR MANUFACTURING, CONSTRUCTION, TRADE AND SERVICE INDUSTRIES. CEPR-Discussion Paper Nr. 1401, März 1996.
- Harrigan, K. R. (1980). STRATEGIES FOR DECLINING INDUSTRIES. In: *The Journal of Business Strategy*, 1(2), 20-34.
- Harris, J. A., Saltstone, R. & Fraboni, M. (1999). AN EVALUATION OF THE JOB STRESS QUESTIONNAIRE WITH A SAMPLE OF ENTREPRENEURS. In: *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 447-455.
- Haug, S. (1997). SOZIALES KAPITAL – EIN KRITISCHER ÜBERBLICK ÜBER DEN AKTUELLEN FORSCHUNGSSTAND. In: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES), Arbeitspapiere Arbeitsbereich II / 15. Online: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp2-15.pdf>.
- Hayward, M. L., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D. & Fredrickson, B. L. (2010). BEYOND HUBRIS: HOW HIGHLY CONFIDENT ENTREPRENEURS REBOUND TO VENTURE AGAIN. In: *Journal of Business Venturing*, 25, 569-578.
- Hayward, M. L., Shepherd, D. A. & Griffin, D. (2006). A HUBRIS THEORY OF ENTREPRENEURSHIP. In: *Management Science*, 52(2), 160-172.
- Hedner, T., Abouzeedan, A. & Klofsten, M. (2011). ENTREPRENEURIAL RESILIENCE. In: *Annals of Innovation & Entrepreneurship* 2011, 2, 1-4.
- Heirman, A. & Clarysse, B. (2005). THE IMPRINTING EFFECT OF INITIAL RESOURCES AND MARKET STRATEGY ON THE EARLY GROWTH PATH OF START-UPS. In: *Academy of Management Best Conference Paper*, A1-A6. Online: [http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/WP/Papers/wp\\_05\\_310.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/WP/Papers/wp_05_310.pdf).
- Henry, C., Hill, F. & Leitch, C. (2003). ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING. Aldershot, Ashgate Publishing.

- Henry, P. (2004). HOPE, HOPELESSNESS AND COPING: A FRAMEWORK FOR CLASS-DISTINCTIVE COGNITIVE CAPITAL. In: *Psychology & Marketing*, 21(5), 375-403.
- Hinz, T. & Jungbauer-Gans, M. (1999). STARTING A BUSINESS AFTER UNEMPLOYMENT: CHARACTERISTICS AND CHANCES OF SUCCESS (EMPIRICAL EVIDENCE FROM A REGIONAL GERMAN LABOR MARKET). In: *Entrepreneurship and Regional Development*, 11(4), 317-333.
- Holland, D. V. (2006). RESPONDING TO ADVERSITY: A METACOGNITIVE APPROACH TO RESILIENCE (SUMMARY). In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(8), Article 4,
- Holling, C. S. (1973). RESILIENCE AND STABILITY OF ECOLOGICAL SYSTEMS. In: *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Holmes, T. H. & Rahe, R. H. (1967). THE SOCIAL READJUSTMENT RATING SCALE. In: *Journal of Psychosomatic Research*, 7, 213-218.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2003). *MARKETINGMANAGEMENT*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2004). DIE FLIEGENPATSCHE ALS INSTRUMENT DES WISSENSCHAFTLICHEN DIALOGS. In: *Die Betriebswirtschaft*, 64, 626-631.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). CONCEPTUALIZING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP STRATEGY. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Jäger, R. S. & Kaiser, A. (1987). BIOGRAPHISCHE ANALYSE UND BIOGRAPHISCHE DIAGNOSTIK. In: G. Jüttemann & H. Thomae (Hrsg.): *Biographie und Psychologie* (178-193). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Jacobsen, L. K. (2003). BESTIMMUNGSFAKTOREN FÜR ERFOLG IM ENTREPRENEURSHIP: ENTWICKLUNG EINES UMFASSENDE THEORETISCHEN MODELLS. Dissertation, Freie Universität Berlin. Online: <http://www.studienforum-berlin.de/entrepreneurship.pdf>.
- Jenner, T. (1999). DETERMINANTEN DES UNTERNEHMENERFOLGS: EINE EMPIRISCHE ANALYSE AUF DER BASIS EINES HOLISTISCHEN UNTERSUCHUNGSANSATZES. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Jennings, P. L., Perren, L. & Carter, S. (2005). ALTERNATIVE PERSPECTIVES ON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH. In: *Entrepreneurship in Theory and Practice*, 29(2), 145-152.
- Jensen, S. M. (2012). PSYCHOLOGICAL CAPITAL: KEY TO UNDERSTANDING ENTREPRENEURIAL STRESS? In: *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 4(1), 44-55.
- Johnson, J. H. & McCutcheon, S. M. (1980). ASSESSING LIFE STRESS IN OLDER CHILDREN AND ADOLESCENTS: PRELIMINARY FINDINGS WITH THE LIFE EVENTS CHECKLIST. In: I. G. Sarason & C. D. Spielberger (Hrsg.): *Stress and Anxiety* (111-125). Washington D.C.: Hemisphere.
- Johnson, V. (2007). WHAT IS ORGANIZATIONAL IMPRINTING? CULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE FOUNDING OF THE PARIS OPERA. In: *American Journal of Sociology*, 113(1), 97-127.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1972). GENERAL SYSTEMS THEORY: APPLICATIONS FOR ORGANIZATION AND MANAGEMENT. In: *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Kets de Vries, M. F. R. (1977). THE ENTREPRENEURIAL PERSONALITY: A PERSON AT THE CROSSROADS. In: *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.



- Kim-Cohen, J., Moffitt, T. E., Caspi, A. & Taylor, A. (2004). GENETIC AND ENVIRONMENTAL PROCESSES IN YOUNG CHILDREN'S RESILIENCE AND VULNERABILITY TO SOCIOECONOMIC DEPRIVATION. In: *Child Development*, 75(3), 651-668.
- Kimberly, J. R. (1975). ENVIRONMENTAL CONSTRAINTS AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF REHABILITATION ORGANIZATIONS. In: *Administrative Science Quarterly*, 20(1), 1-9.
- Kimberly, J. R. (1979). ISSUES IN THE CREATION OF ORGANIZATIONS: INITIATION, INNOVATION AND INSTITUTIONALIZATION. In: *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kincheloe, J. L., McLaren, P. & Steinberg, S. R. (2011). CRITICAL PEDAGOGY AND QUALITATIVE RESEARCH: MOVING TO THE BRICOLAGE. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.): *The Sage Handbook of Qualitative Research* (163-177). Thousand Oaks: Sage (4. Auflage).
- Kirzner, I. M. (1978). WETTBEWERB UND UNTERNEHMERTUM. Tübingen: Mohr.
- Klandt, H. (1984). AKTIVITÄT UND ERFOLG DES UNTERNEHMUNGSGRÜNDERS: EINE EMPIRISCHE ANALYSE UNTER EINBEZIEHUNG DES MIKROSOZIALEN UMFELDES. Dissertation, Universität Köln, Reihe: Gründung, Innovation und Beratung, Band 1, Bergisch Gladbach: Eul.
- Klandt, H. (2006). GRÜNDUNGSMANAGEMENT: DER INTEGRIERTE UNTERNEHMENSPLAN. BUSINESS PLAN ALS ZENTRALES INSTRUMENT FÜR DIE GRÜNDUNGSPLANUNG. München: Oldenbourg Verlag. (2. Auflage).
- Kloosterman, R. & Rath, J. (2001). IMMIGRANT ENTREPRENEURS IN ADVANCED ECONOMIES: MIXED EMBEDDEDNESS FURTHER EXLORED. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 27(2), 189-201.
- Kloosterman, R., van der Leun, J. & Rath, J. (1999). MIXED EMBEDDEDNESS, MIGRANT ENTREPRENEURSHIP AND INFORMAL ECONOMIC ACTIVITIES. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, 23(2), 253-267.
- Kluge, S. (2000). EMPIRISCH BEGRÜNDETE TYPENBILDUNG IN DER QUALITATIVEN SOZIALFORSCHUNG. In: *Forum Qualitative Sozialforschung (FQS)*, 1(1), Art. 14. Online: <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/9810>.
- Knight, F. H. (1921). RISK, UNCERTAINTY AND PROFIT. Boston: Houghton Mifflin.
- Kobasa, S. C. (1979). STRESSFUL LIFE EVENTS, PERSONALITY, AND HEALTH: AN INQUIRY INTO HARDINESS. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.
- Koetz, E. (2006). PERSÖNLICHKEITSSTILE UND UNTERNEHMERISCHER ERFOLG VON EXISTENZGRÜNDERN. Dissertation, Universität Osnabrück. Online: [https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2006122214/2/E-Diss630\\_thesis.pdf](https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2006122214/2/E-Diss630_thesis.pdf).
- Kohlbacher, F. (2005). THE USE OF QUALITATIVE CONTENT ANALYSIS IN CASE STUDY RESEARCH. In: *Forum Qualitative Social Research*, 7(1). Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/153>.
- Kolb, D. A. (1984). EXPERIENTIAL LEARNING. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kontos, M. (2003). SELF-EMPLOYMENT POLICIES AND MIGRANTS' ENTREPRENEURSHIP IN GERMANY. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, 119-135.

- Kraus, W. (2000). MAKING IDENTITY TALK: ON QUALITATIVE METHODS IN A LONGITUDINAL STUDY. In: Forum Qualitative Social Research, 1(2). Online: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002154>.
- Krueger, N. F. (2000). THE COGNITIVE INFRASTRUCTURE OF OPPORTUNITY EMERGENCE. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 24(3), 5-23.
- Krueger, N. F. (2003). ENTREPRENEURIAL RESILIENCE: REAL AND PERCEIVED BARRIERS TO IMPLEMENTING ENTREPRENEURIAL INTENTIONS. Paper im Rahmen der Babson Conference, Jönköping, Schweden. Online: <http://ssrn.com/abstract=1155269>.
- Krueger, N. F., Schulte, W. D. & Stamp, J. (2008). BEYOND INTENT: ANTECEDENTS OF RESILIENCE & PRECIPITATING EVENTS FOR SOCIAL ENTREPRENEURIAL INTENTIONS AND ... ACTION. Online: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1155264>.
- Kumpfer, K. L. (1999). FACTORS AND PROCESSES CONTRIBUTING TO RESILIENCE: THE RESILIENCE FRAMEWORK. In: M. D. Glantz & J. L. Johnson (Hrsg.): Resilience and Development: Positive Life Adaptations (179-224). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Kyrö, P. (2006). THE CONTINENTAL AND ANGLO-AMERICAN APPROACHES TO ENTREPRENEURSHIP EDUCATION – DIFFERENCES AND BRIDGES. In: A. Fayolle & H. Klandt (Hrsg.): International Entrepreneurship Education: Issues and Newness (93-111). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lang, D. J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P., Swilling, M. & Thomas, C. J. (2012). TRANSDISCIPLINARY RESEARCH IN SUSTAINABILITY SCIENCE: PRACTICE, PRINCIPLES, AND CHALLENGES. In: Sustainability Science, 7(1), 25-43.
- Langvardt, G. D. (2007). RESILIENCE AND COMMITMENT TO CHANGE: A CASE STUDY OF A NONPROFIT ORGANIZATION. Dissertation, Capella University (US). Online: [www.peaklearning.com/documents/PEAK\\_GRI\\_langvardt.pdf](http://www.peaklearning.com/documents/PEAK_GRI_langvardt.pdf).
- Laucht, M., Esser, G. & Schmidt, M. H. (1997). DEVELOPMENTAL OUTCOME OF INFANTS BORN WITH BIOLOGICAL AND PSYCHOSOCIAL RISKS. In: Journal of Child Psychology and Psychiatry, 38(7), 843-853.
- Laucht, M., Esser, G. & Schmidt, M. H. (1999). WAS WIRD AUS RISIKOKINDERN? ERGEBNISSE DER MANNHEIMER LÄNGSSCHNITTSTUDIE IM ÜBERBLICK. In: G. Opp, M. Fingerle & A. Freytag (Hrsg.): Was Kinder stärkt: Erziehung zwischen Risiko und Resilienz (71-93). München: Ernst Reinhardt.
- Laucht, M., Esser, G. & Schmidt, M. H. (2000). ENTWICKLUNG VON RISIKOKINDERN IM SCHULALTER: DIE LANGFRISTIGEN FOLGEN FRÜHKINDLICHER BELASTUNGEN. In: Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 32, 59-69.
- Laucht, M., Schmidt, M. H. & Esser, G. (2002). MOTORISCHE, KOGNITIVE UND SOZIAL-EMOTIONALE ENTWICKLUNG VON 11-JÄHRIGEN MIT FRÜHKINDLICHEN RISIKO-BELASTUNGEN: SPÄTE FOLGEN. In: Zeitschrift für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie, 30(1), 5-19.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). COPING AND ADAPTATION. In: W. D. Gentry (Hrsg.): The Handbook of Behavioral Medicine, New York: Guilford.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). STRESSBEZOGENE TRANSAKTIONEN ZWISCHEN PERSON UND UMWELT. In: J. R. Nitsch (Hrsg.): Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen (213-259). Bern: Huber.

- Leicht, R., Di Bella J., Berwing, S., Langhauser, M., Leiß, M., Philipp, R., Volkert, M. & Werner, L. (2012). BEDEUTUNG, TRIEBKRÄFTE UND LEISTUNGEN VON MIGRANTENUNTERNEHMEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG (UND DEUTSCHLAND). Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, Studie im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Leicht, R., Hermes, K. & Humpert, A. (2006). PROBLEME, BERATUNGS- UND QUALIFIZIERUNGSBEDARF UNTER GRÜNDERN TÜRKISCHER HERKUNFT. Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, Studie im Auftrag des Deutsch-Türkischen Wirtschaftszentrums (dtw), Mannheim. Online: [http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/pdf/Projektbericht\\_3.pdf](http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/pdf/Projektbericht_3.pdf).
- Leicht, R. & Strohmeyer, R. (1997). ARBEITSPLÄTZE IM MITTELSTAND. Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, Strukturbericht Kurzinfo Nr. 3.
- Leicht, R., Strohmeyer, R., Leiß, M., Philipp, R. & Welter, F. (2009). SELBSTÄNDIG INTEGRIERT? STUDIE ZUM GRÜNDUNGSVERHALTEN VON FRAUEN MIT ZUWANDERUNGSGESCHICHTE IN NORDRHEIN-WESTFALEN. Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, Studie im Auftrag des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration (MGFFI) des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- Leicht, R. & Welter, F. (Hrsg.) (2004). GRÜNDERINNEN UND SELBSTÄNDIGE FRAUEN – POTENZIALE, STRUKTUREN UND ENTWICKLUNGEN IN DEUTSCHLAND. Beiträge zur Mittelstandsforschung. Karlsruhe: v. Loeper.
- Leicht, R., Fehrenbach, S., Leiß, M., Philipp, R., Strohmeyer, R. (2001). DIE BEDEUTUNG VON AUSLÄNDISCHEN UNTERNEHMEN UND AUSLÄNDISCHEN SELBSTSTÄNDIGEN FÜR DIE WIRTSCHAFT BADEN-WÜRTTEMBERGS. Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, Untersuchungsbericht im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A. & Guba, E. G. (2011). PARADIGMATIC CONTROVERSIES, CONTRADICTIONS, AND EMERGING CONFLUENCES, REVISITED. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research (97-128). Thousand Oaks: Sage (4. Auflage).
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009). SOCIAL CONSTRUCTIONISM AND ENTREPRENEURSHIP: BASIC ASSUMPTIONS AND CONSEQUENCES FOR THEORY AND RESEARCH. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 15(1), 25-47.
- Lindquist, M. J., Sol, J. & Van Praag, M. (2012). WHY DO ENTREPRENEURIAL PARENTS HAVE ENTREPRENEURIAL CHILDREN? In: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) (Hrsg.): IZA Discussion Paper No. 6740. Online: <http://ssrn.com/abstract=2119047>.
- Litzcke, S. M. (2003). PSYCHOLOGISCHE VERFAHREN DER PERSONALAUSWAHL. Schriftenreihe der FH Bund. Online: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:291-psydok-1517>.
- Lösel, F. & Bender, D. (1999). VON GENERELLEN SCHUTZFAKTOREN ZU DIFFERENTIELLEN PROTEKTIVEN PROZESSEN: ERGEBNISSE UND PROBLEME DER RESILIENZFORSCHUNG. In: G. Opp, M. Fingerle und A. Freytag (Hrsg.): Was Kinder stärkt: Erziehung zwischen Risiko und Resilienz (37-58), München: Ernst Reinhardt.
- Luhmann, N. (2000). ORGANISATION UND ENTSCHEIDUNG. Wiesbaden/ Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luthans, F. (2002). THE NEED FOR AND MEANING OF POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. In: Journal of Organizational Behavior, 23, 695-706.
- Luthar, S. (1991). VULNERABILITY AND RESILIENCE: A STUDY OF HIGH-RISK ADOLESCENTS. In: Child Development, 62, 600-616.

- Luthar, S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). THE CONSTRUCT OF RESILIENCE: A CRITICAL EVALUATION AND GUIDELINES FOR FUTURE WORK. In: *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Ma, H. & Tan, J. (2006). KEY COMPONENTS AND IMPLICATIONS OF ENTREPRENEURSHIP: A 4-P FRAMEWORK. In: *Journal of Business Venturing*, 21 (5), 704-725.
- MacKenzie, C. A., Santos, J. R. & Barker, K. (2012). MEASURING CHANGES IN INTERNATIONAL PRODUCTION FROM A DISRUPTION: CASE STUDY OF THE JAPANESE EARTHQUAKE AND TSUNAMI. In: *International Journal of Production Economics*, 138, 293-302.
- Malhi, Y., Aragão, L., Galbraith, D., Huntingford, C., Fisher, R., Zelazowski, P., Sitch, S., McSweeney, C. & Meir, P. (2009). TIPPING ELEMENTS IN EARTH SYSTEMS SPECIAL FEATURE: EXPLORING THE LIKELIHOOD AND MECHANISM OF A CLIMATE-CHANGE-INDUCED DIEBACK OF THE AMAZON RAINFOREST. In: *Proceedings of National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*, 106(49), 20610-20615.
- Mangundjaya, W. H. (2009). THE RELATIONSHIP OF RESILIENCE AND ENTREPRENEURIAL INTENTIONS. In: *Proceedings of International Entrepreneurship Congress 2009*, 199-204. Online: <http://kutuphane.ieu.edu.tr/wp-content/31International-Entrepreneurship-Congress-2009-Proceedings2.pdf>.
- March, J. G. & Sutton, R. I. (1997). CROSSROADS – ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AS A DEPENDENT VARIABLE. In: *Organization Science*, 6, 698-706.
- Masten, A. S. & Reed, M. (2002). RESILIENCE IN DEVELOPMENT. In: C. Snyder & S. Lopez (Hrsg.): *Handbook of Positive Psychology* (74-88), Oxford: Oxford University Press.
- Masten, A. S., Hubbard, J. J., Gest, S. D., Tellegen, A., Garmezy, N. & Ramirez, M. (1999). COMPETENCE IN THE CONTEXT OF ADVERSITY. In: *Development and Psychopathology*, 2, 425-444.
- Mayring, P. (1993). *QUALITATIVE INHALTSANALYSE: GRUNDLAGEN UND TECHNIKEN*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Mayring, P. (2001). KOMBINATION UND INTEGRATION QUALITATIVER UND QUANTITATIVER ANALYSE. In: *Forum Qualitative Social Research*, 2(1). Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967/2110>.
- Mayring, P. (2007). GENERALISIERUNG IN QUALITATIVER FORSCHUNG. In: *Forum Qualitative Social Research*, 8(3). Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/291/639>.
- McGrath, R. G. (1995). ADVANTAGE FROM ADVERSITY: LEARNING FROM DISAPPOINTMENT IN INTERNAL CORPORATE VENTURES. In: *Journal of Business Venturing*, 10, 121-142.
- McGrath, R. G. (1999). FALLING FORWARD: REAL OPTIONS REASONING AND ENTREPRENEURIAL FAILURE. In: *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- McClelland, D. C. (1987). CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL ENTREPRENEURS. In: *Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-233.
- Meichenbaum, D. W. (1995). *KOGNITIVE VERHALTENSMODIFIKATION*. Weinheim: Psychologie Verlags Union (2. Auflage).
- Meyers-Levy, J. (1988). THE INFLUENCE OF SEX ROLES ON JUDGEMENT. In: *Journal of Consumer Research*, 14, 522-530.

- Miles, M. B. (1979). QUALITATIVE DATA AS AN ATTRACTIVE NUISANCE: THE PROBLEM OF ANALYSIS. In: Administrative Science Quarterly, 24, 590-601.
- Miller, D. (1981). TOWARD A NEW CONTINGENCY APPROACH: THE SEARCH FOR ORGANIZATIONAL GESTALTS. In: Journal of Management Studies, 18(1), 1-27.
- Miller, F., Osbahr, H., Boyd, E., Thomalla, F., Bharwani, S., Ziervogel, G., Walker, B., Birkmann, J., van der Leeuw, S., Rockström, J., Hinkel, J., Downing, T., Folke, C. & Nelson, D. (2010). RESILIENCE AND VULNERABILITY: COMPLEMENTARY OR CONFLICTING CONCEPTS. In: Ecology and Society, 15 (3), 11. Online: [www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art11/](http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art11/).
- Möhlig, G. (1998). PROBLEMBEREICHE UND HANDLUNGSFELDER BEI EXISTENZGRÜNDUNGEN. ERFOLGS- UND MISSEERFOLGSFAKTOREN NEUER UNTERNEHMEN. EXFOR Projektgruppe der Fachhochschule Trier, Books-on-Demand.
- Moog, P. (2004). HUMANKAPITAL DES GRÜNDERS UND ERFOLG DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG. Dissertation, Universität zu Köln, Reihe: Entrepreneurship, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Müller, L. & Petzold, H. G. (2003). RESILIENZ UND PROTEKTIVE FAKTOREN IM ALTER UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DEN SOCIAL SUPPORT UND DIE PSYCHOTHERAPIE BEI ÄLTEREN MENSCHEN. In: Petzold, H. G. (Hrsg.): Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit, 8. Düsseldorf/Hückeswagen: FPI-Publikationen, 2-32. Online: <http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm>.
- Müller-Böling, D. & Klandt, H. (1993). UNTERNEHMENSGRÜNDUNG. In: J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.): Auf dem Wege zu einer Realtheorie der Unternehmung: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung (135-178). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C. & Godwin, J. (1999). „I THINK I CAN; I THINK I CAN“: A SELF-LEADERSHIP PERSPECTIVE TOWARDS ENHANCING ENTREPRENEUR THOUGHT PATTERNS, SELF-EFFICACY, AND PERFORMANCE. In: Journal of Managerial Psychology, 14(6), 477-501.
- Nee, V. & Swedberg, R. (2005). ECONOMIC SOCIOLOGY AND NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS. In: C. Ménard & M. M. Shirley (Hrsg.): Handbook of New Institutional Economics (789-818). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Neff, K. (2003). SELF-COMPASSION: AN ALTERNATIVE CONCEPTUALIZATION OF A HEALTHY ATTITUDE TOWARD ONESELF. In: Self and Identity, 2: 85-101.
- Nelson, R. E. (1989). THE STRENGTH OF STRONG TIES: SOCIAL NETWORKS AND INTERGROUP CONFLICT IN ORGANIZATIONS. In: Academy of Management Journal, 32(2), 377-401.
- Nicolai, A. & Kieser, A. (2002). TROTZ EKLATANTER ERFOLGLOSIGKEIT: DIE ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG WEITER AUF ERFOLGSKURS. In: Die Betriebswirtschaft, 6, 579-596.
- Nicolaou, N., Shane, S. A., Cherkas, L. F., Hunkin, J. & Spector, T. D. (2008). IS THE TENDENCY TO ENGAGE IN ENTREPRENEURSHIP GENETIC? In: Management Science, 54(1), 167-179.
- Oliveira, C. R. (2007). UNDERSTANDING THE DIVERSITY OF IMMIGRANT ENTREPRENEURIAL STRATEGIES. In: L.-P. Dana (Hrsg.): Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship: a co-evolutionary view on resource management (61-82). Cheltenham/Northampton: Elgar.

- Opp, G. & Fingerle, M. (2007). WAS KINDER STÄRKT: ERZIEHUNG ZWISCHEN RISIKO UND RESILIENZ. München: Ernst Reinhardt (2. Auflage).
- Parker, S. (2004). THE ECONOMICS OF SELF-EMPLOYMENT AND ENTREPRENEURSHIP. Cambridge: Cambridge University Press.
- Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2011). NEGATIVE EMOTIONS OF AN ENTREPRENEURIAL CAREER: SELF-EMPLOYMENT AND REGULATORY COPING BEHAVIORS. In: Journal of Business Venturing, 26(2), 226-238.
- Penrose, E. T. (1959). THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM. New York: John Wiley and Sons.
- Perlitz, M. (2004). INTERNATIONALES MANAGEMENT. Stuttgart: Lucius & Lucius (5. Auflage).
- Perrings, C. (2006). RESILIENCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. In: Environment and Development Economics, 11(4), 417-427.
- Petermann, F., Niebank, K. & Scheithauer, H. (2004). ENTWICKLUNGSWISSENSCHAFT: ENTWICKLUNGSPSYCHOLOGIE – GENETIK – NEUROPSYCHOLOGIE. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Petermann, F. & Schmidt, M. H. (2006). RESSOURCEN – EIN GRUNDBEGRIFF DER ENTWICKLUNGSPSYCHOLOGIE UND ENTWICKLUNGSPATHOLOGIE? In: Kindheit und Entwicklung, 15 (2), 118-127.
- Plaschka, G. (1986). UNTERNEHMENSERFOLG. EINE VERGLEICHENDE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG VON ERFOLGREICHEN UND NICHT ERFOLGREICHEN UNTERNEHMENSGRÜNDERN. Wien: WU Service Fachverlag.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). COMMON METHOD BIASES IN BEHAVIORAL RESEARCH: A CRITICAL REVIEW OF THE LITERATURE AND RECOMMENDED REMEDIES. In: Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.
- Popper, K. (1959). THE LOGIC OF SCIENTIFIC DISCOVERY. New York: Basic Books.
- Porter, M.E. (1979). HOW COMPETITIVE FORCES SHAPE STRATEGY. In: Harvard Business Review, March/April 1979, 102-117.
- Portes, A. & Stepick, A. (1993). CITY ON THE EDGE: THE TRANSFORMATION OF MIAMI. Berkeley: University of California Press.
- Powell, E. E. (2011). WEATHERING THE GALE: TOWARD A THEORY OF ENTREPRENEURIAL RESOURCEFULNESS AND RESILIENCE. Dissertation, North Carolina State University. Online: <http://search.proquest.com/docview/898359865/fulltextPDF?accountid=14570>.
- Powell, E. E. & Baker, T. (2011). BEYOND MAKING DO: TOWARD A THEORY OF ENTREPRENEURIAL RESOURCEFULNESS. In: Frontiers of Entrepreneurship Research, 31(12). Online: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol31/iss12/2>.
- Powell, E. E. & Baker, T. (2012). ASPIRATIONS, BEHAVIORS AND COMMITMENTS: SOCIAL IDENTITY AND ENTREPRENEURIAL RESILIENCE. In: Frontiers of Entrepreneurship Research, 32(4), Article 2, 1-15.
- Prein, G., Kluge, S. & Kelle, U. (1994). STRATEGIEN ZUR SICHERUNG VON REPRÄSENTATIVITÄT UND STICHPROBENVALIDITÄT BEI KLEINEN SAMPLES. Universität Bremen, Arbeitspapier Nr. 18, Online: <http://www.sfb186.uni-bremen.de/download/paper18.pdf>.

- Prosser, J. (2011). VISUAL METHODOLOGY: TOWARD A MORE SEEING RESEARCH. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research (479-495). Thousand Oaks: Sage (4. Auflage).
- Putnam, R. (1993). MAKING DEMOCRACY WORK: CIVIC TRADITIONS IN MODERN ITALY. Princeton: Princeton University Press.
- Rahe, R. H. (1968). LIFE CHANGE MEASUREMENT AS A PREDICTOR OF ILLNESS. In: Proceedings of the Royal Society of Medicine, 61, 1124-1226.
- Ranzinger, A. (2000). ERFOLGSFAKTOREN IN DER GASTRONOMIE – EINE MARKTORIENTIERTE ANALYSE AM STANDORT MÜNCHEN. Dissertation, Universität Lüneburg. Online: <http://opus.uni-lueneburg.de/opus/volltexte/2001/5/pdf/V1PTCRP5.pdf>.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). PSYCHOLOGICAL APPROACHES TO ENTREPRENEURIAL SUCCESS: A GENERELL MODEL AN AN OVERVIEW OF FINDINGS. In: C. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology (101-141). Chichester: Wiley.
- Reinmoeller, P. & van Baardwijk, N. (2005). THE LINK BETWEEN DIVERSITY AND RESILIENCE. In: MIT Sloan Management Review, 46(4), 61-65.
- Resilience Alliance (Hrsg.) (2007). ASSESSING RESILIENCE IN SOCIAL-ECOLOGICAL SYSTEMS: A WORKBOOK FOR SCIENTISTS. Version 1.1. Online: [http://www.resalliance.org/index.php/resilience\\_assessment](http://www.resalliance.org/index.php/resilience_assessment).
- Resilience Alliance (Hrsg.) (2009). ASSESSING RESILIENCE IN SOCIAL-ECOLOGICAL SYSTEMS: A WORKBOOK FOR PRACTITIONERS. Revised Version 2.0. Online: [http://www.resalliance.org/index.php/resilience\\_assessment](http://www.resalliance.org/index.php/resilience_assessment).
- Robins, R. W., John, O. P. & Caspi, A. (1998). THE TYPOLOGICAL APPROACH TO STUDYING PERSONALITY. In: R. B. Cairns, L. Bergman & J. Kagan (Hrsg.): Methods and Models for Studying the Individual (135-169). Thousand Oaks: Sage.
- Rogoff, E. G., Lee, M.-S., Suh, D.-C. (2004). "WHO DONE IT?" ATTRIBUTIONS BY ENTREPRENEURS AND EXPERTS OF THE FACTORS THAT CAUSE AND IMPEDE SMALL BUSINESS SUCCESS. In: Journal of Small Business Management, 42(4), 364-376.
- Röpke, J. (2002). DER LERNENDE UNTERNEHMER: ZUR EVOLUTION UND KONSTRUKTION UNTERNEHMERISCHER KOMPETENZ. Marburg: Mafex Publikationen.
- Rose, R. (2000). HOW MUCH DOES SOCIAL CAPITAL ADD TO INDIVIDUAL HEALTH? A SURVEY STUDY OF RUSSIANS. In: Social Science & Medicine, 51, 1421-1435.
- Rose, A. (2004a). DEFINING AND MEASURING ECONOMIC RESILIENCE TO DISASTERS. In: Disaster Prevention and Management, 13(4), 307-314.
- Rose, A. (2004b). ECONOMIC PRINCIPLES, ISSUES, AND RESEARCH PRIORITIES IN HAZARD LOSS ESTIMATION. In: Okuyama, J. & Chang, S. E. (Hrsg.): Modeling Spatial and Economic Impacts of Disasters. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Rosenzweig, P. (2008). DER HALO-EFFEKT: WIE MANAGER SICH TÄUSCHEN LASSEN. 2. Auflage. Offenbach: Gabal Verlag.
- Rutter, M. (1989). ISLE OF WIGHT REVISITED: TWENTY-FIVE YEARS OF CHILD PSYCHIATRIC EPIDEMIOLOGY. In: Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry, 28(5), 633-653.

- Rutter, M. (1990). PSYCHOSOCIAL RESILIENCE AND PROTECTIVE MECHANISMS. In: J. Rolf, A. Masten, D. Cicchetti, K. Nuechterlein & S. Weintraub (Hrsg.): Risk and Protective Factors in Development of Psychopathology (181-214). Cambridge: Cambridge University Press.
- Rybnikova, I. (Hrsg.) (2011). ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG AUF DEN ZAHN GEFÜHLT. Schriften zur Organisationswissenschaft, 17, Technische Universität Chemnitz. Online: <http://econstor.eu/bitstream/10419/58214/1/715534165.pdf>.
- Sassmannshausen, S. P. (2012). 99 ENTREPRENEURSHIP JOURNALS. A COMPARATIVE EMPIRICAL INVESTIGATION OF RANKINGS, IMPACT, AND H/HC-INDEX. Schumpeter Discussion Papers, 2012-002, 1-20. Online: <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2674/sdp12002.pdf>.
- Schaller, A. (2001). ENTREPRENEURSHIP ODER WIE MAN EIN UNTERNEHMEN DENKEN MUSS. In: U. Blum & F. Leibbrand (Hrsg.): Entrepreneurship und Unternehmertum: Denkstrukturen für eine neue Zeit (3-56). Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, A. G. (2002). INDIKATOREN FÜR ERFOLG UND ÜBERLEBENSCHANCEN JUNGER UNTERNEHMEN. In Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72(5), 21-53.
- Schmude, J., Welter, F. & Heumann, S. (2008). ENTREPRENEURSHIP RESEARCH IN GERMANY. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 32, 289-311.
- Schulte, R. & Ostermann, C. (2002). UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT UND GRÜNDUNGSERFOLG: EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IM LICHT DES UNTERNEHMER-CHECK. Universität Dortmund, Studie im Auftrag der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH).
- Schumacher, J., Leppert, K., Gunzelmann, T., Strauß, B. & Brähler, E. (2005). DIE RESILIENZSKALA – EIN FRAGEBOGEN ZUR ERFASSUNG DER PSYCHISCHEN WIDERSTANDSFÄHIGKEIT ALS PERSONMERKMAL. In: Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie, 53, 16-39.
- Schumpeter, J. (1911). THEORIE DER WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG. EINE UNTERSUCHUNG ÜBER UNTERNEHMERGEWINN, KAPITAL, KREDIT, ZINS UND DEN KONJUNKTURZYKLUS. Berlin: Duncker & Humblot (9. Auflage, 1997).
- Seligman, M. (1975). HELPLESSNESS: ON DEPRESSION, DEVELOPMENT, AND DEATH. San Francisco: Freeman.
- Seligman, M. (1991). LEARNED OPTIMISM. New York: Knopf.
- Seligman, M. (2002). POSITIVE PSYCHOLOGY, POSITIVE PREVENTION AND POSITIVE THERAPY. In: C. R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.): Handbook of Positive Psychology (3-12), Oxford: Oxford University Press.
- Shah, S. K. & Corley, K. G. (2006). BUILDING BETTER THEORY BY BRIDGING THE QUANTITATIVE-QUALITATIVE DIVIDE. In: Journal of Management Studies, 43(8), 1821-1835.
- Shane, S. (2003). A GENERAL THEORY OF ENTREPRENEURSHIP: THE INDIVIDUAL-OPPORTUNITY NEXUS. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Shane, S. & Stuart, T. E. (2002). ORGANIZATIONAL ENDOWMENTS AND THE PERFORMANCE OF UNIVERSITY START-UPS. In: Management Science, 48(1), 154-171.
- Shaver, K. G. (2005). THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR. In: Z. Acs & D. Audretsch (Hrsg.): Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction, Volume 1 (331-357). New York: Springer.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H. & Wolfe, M. (2011). MOVING FORWARD FROM PROJECT FAILURE: NEGATIVE EMOTIONS, AFFECTIVE COMMITMENT, AND LEARNING FROM THE EXPERIENCE. In: Academy of Management Journal, 54(6), 1229-1259.



- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M-G. (2012). RESOURCES FOR CHANGE: THE RELATIONSHIPS OF ORGANIZATIONAL INDUCEMENTS AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE TO EMPLOYEES' ATTITUDES AND BEHAVIORS TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE. In: *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Sieverding, M. (2003). FRAUEN UNTERSCHÄTZEN SICH: SELBSTBEURTEILUNGS-BIASES IN EINER SIMULIERTEN BEWERBUNGSSITUATION. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 2003, 34 (3), 147-160.
- Simon, F. (Hrsg.) (2002). DIE FAMILIE DES FAMILIENUNTERNEHMENS: EIN SYSTEM ZWISCHEN GEFÜHL UND GESCHÄFT. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simon, H. A. (1962). THE ARCHITECTURE OF COMPLEXITY. In: *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467-482.
- Simons, T. & Roberts, P.W. (2006). LOCAL AND NON-LOCAL PRE-FOUNDING EXPERIENCE AND ORGANIZATIONAL FORM TRANSFORMATION: THE CASE OF THE ISRAELI WINE INDUSTRY. In: *Academy of Management Best Conference Paper 2006*, X1 – X6. Online: <http://www.goizueta.emory.edu/faculty/peterroberts/documents/ASQ-Israeli-Wineries.pdf>.
- Singh, S. (2011). EXPERIENCING AND LEARNING FROM ENTREPRENEURIAL FAILURE. Dissertation, University of Waikato. Online: <http://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/5965/thesis.pdf?sequence=1>.
- Smilor, R.W. (1997). ENTREPRENEURSHIP: REFLECTIONS ON A SUBVERSIVE ACTIVITY. In: *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341-346.
- Sonnenmoser, M. (2006). WORIN UNTERSCHIEDEN SICH RESILIENZ, SELBSTWIRKSAMKEIT ODER HARDINESS? RESILIENZ – NUR EIN NEUER NAME FÜR EIN BEKANNTES KONZEPT? In: *Personalführung*, 4, 48-55.
- Spöhring, W. (1995). QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG. Stuttgart: Teubner.
- Starr, R., Newfrock, J. & Delurey, M. (2003). ENTERPRISE RESILIENCE: MANAGING RISK IN THE NETWORKED ECONOMY. In: *strategy+business*, 30, 1-10.
- Stacey, R. D. (1996). COMPLEXITY AND CREATIVITY IN ORGANIZATIONS. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stanford Report (2005). 'YOU'VE GOT TO FIND WHAT YOU LOVE,' JOBS SAYS. In: *Stanford Report*, June 14, 2005. Online: <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>.
- Startup Genome (Hrsg.) (2012). STARTUP ECOSYSTEM REPORT 2012. PART ONE. Online: [http://multisite-blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2013/01/Startup-Eco\\_14012013.pdf](http://multisite-blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2013/01/Startup-Eco_14012013.pdf).
- Staudinger, U. M. & Greve, W. (2001). RESILIENZ IM ALTER. In: *Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Personale, gesundheitliche und Umweltressourcen im Alter. Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung (94-144)*. Opladen: Leske & Buddrich.
- Stepp, J. R., Jones, E. C., Pavao-Zuckerman, M., Casagrande, D. & Zarger, R. K. (2003). REMARKABLE PROPERTIES OF HUMAN ECOSYSTEMS. In: *Conservation Ecology*, 7(3). Online: <http://www.ecologyandsociety.org/vol7/iss3/art11/>.
- Stern, W. (1911). DIE DIFFERENTIELLE PSYCHOLOGIE IN IHREN METHODISCHEN GRUNDLAGEN. Leipzig: Johann Ambrosius Barth.

- Sternberg, R., Behrendt, H., Tamásy, C. & Seeger, H. (1997). BILANZ EINES BOOMS: WIRKUNGSANALYSE VON TECHNOLOGIE- UND GRÜNDERZENTREN IN DEUTSCHLAND: ERGEBNISSE AUS 108 ZENTREN UND 1021 UNTERNEHMEN. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- Stier, W. (1996). EMPIRISCHE FORSCHUNGSMETHODEN. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Stinchcombe, A. L. (1965). SOCIAL STRUCTURE AND ORGANIZATIONS. In: J. G. March (Hrsg.): Handbook of Organizations (142-193). Chicago: Rand McNally.
- Stoolmiller, M. (1995). USING LATENT GROWTH CURVE MODELS TO STUDY DEVELOPMENTAL PROCESSES. In: J.M. Gottman (Hrsg.): The Analysis of Change (104-138). Mahwah: Erlbaum.
- Suchanek, A. (2001). ÖKONOMISCHE ETHIK. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Süddeutsche Zeitung (2012). DAS GEHEIMNIS EINER ROBUSTEN SEELE. Online: <http://www.sueddeutsche.de/gesundheit/psychologie-das-geheimnis-einer-robusten-seele-1.1017907>.
- Sudhoff GmbH (Hrsg.) (2012). RISIKOBRANCHEN: GASTRONOMIE. Online: [http://www.sudhoff.de/PDF/Risikobranchen\\_Gastronomie.pdf](http://www.sudhoff.de/PDF/Risikobranchen_Gastronomie.pdf).
- Sullivan-Taylor, B. & Branicki, L. (2011). CREATING RESILIENT SME: WHY ONE SIZE MIGHT NOT FIT ALL. In: International Journal of Production Research, 49(18), 5565–5579.
- Sun, J., Buys, N. J., Wang, X. C. & McAuley, A. (2011a). USING THE CONCEPT OF RESILIENCE TO EXPLAIN ENTREPRENEURIAL SUCCESS IN CHINA. In: International Journal of Management and Enterprise Development, 11(2-4), 182-202.
- Sun, J., Buys, N. J., Wang, X. C. & Stewart, D. E. (2011b). ENTREPRENEURS' RESILIENCE AND ITS RELATIONSHIP WITH ENTREPRENEURIAL TYPE: A STUDY OF NATIONAL CHINESE ENTREPRENEUR SAMPLE. In: A. Maritz (Hrsg.): Proceeding of 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange Conference (815-827). Online: <http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2011/000165.pdf>.
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). ORGANIZING FOR RESILIENCE. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.): Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline (94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Taraborrelli, J. R. (2002). MADONNA. AN INTIMATE BIOGRAPHY. New York: Simon & Schuster.
- Taşkan-Karamürsel, E., Jöns, I. & Schlote-Sautter, B. (2007). BELASTUNGEN UND RESSOURCEN BEI TÜRKISCHEN UND DEUTSCHEN KLEINUNTERNEHMERN. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (DGUV). Online: [http://www.dguv.de/inhalt/praevention/themen\\_a\\_z/migration/documents/bel\\_ressourc.pdf](http://www.dguv.de/inhalt/praevention/themen_a_z/migration/documents/bel_ressourc.pdf).
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1988). ILLUSION AND WELL-BEING: A SOCIAL PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE ON MENTAL HEALTH. In: Psychological Bulletin, 103(2), 193-210.
- Taylor-Gooby, P. & Zinn, J. O. (2006). CURRENT DIRECTIONS IN RISK RESEARCH: NEW DEVELOPMENTS IN PSYCHOLOGY AND SOCIOLOGY. In: Risk Analysis, 26(2), 397-411. DOI: 10.1111/j.1539-6924.2006.00746.x.
- Teece, D. J. (2007). EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICRO-FOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. In: Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.

- Thornton, P. H. & Flynn, K. H. (2005). ENTREPRENEURSHIP, NETWORKS, AND GEOGRAPHIES. In: Z. Acs & D. Audretsch (Hrsg.): Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction, Volume 1 (401-433). New York: Springer.
- Trevelyan, R. (2008). OPTIMISM, OVERCONFIDENCE AND ENTREPRENEURIAL ACTIVITY. In: Management Decision, 46(7), 986-1001.
- Turner, B. L., Kasperson, R. E., Matson, P. A., McCarthy, J. J., Corell, R. W., Christensen, L., Eckley, N. Kasperson, J. X., Luerse, A., Martellog, M. L., Polskya, C., Pulsiphera, A. & Schiller, A. (2003). A FRAMEWORK FOR VULNERABILITY ANALYSIS IN SUSTAINABILITY SCIENCES. In: Proceedings of National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS), 100(14), 8074-8079.
- Turner, M. A., Soh, C. H., Ganguli, N. K. & Sissons, M. J. (2008). A SURVEY OF WATER-EXTRACTABLE ARABINOPOLYMERS IN BREAD AND DURUM WHEAT AND THE EFFECT OF WATER-EXTRACTABLE ARABINOXYLAN ON DURUM DOUGH RHEOLOGY AND SPAGHETTI COOKING QUALITY. In: Journal of the Science of Food and Agriculture, 88, 2551-2555.
- Ungar, M. (2011). THEORIE IN DIE TAT UMSETZEN: FÜNF PRINZIPIEN DER INTERVENTION. In: Zander, M. (Hrsg.): Handbuch Resilienzförderung (157-178). Wiesbaden: Springer.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2011). TOWARDS HUMAN RESILIENCE: SUSTAINING MDG PROGRESS IN AN AGE OF ECONOMIC UNCERTAINTY. Online: [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Towards\\_SustainingMDG\\_Web1005.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Towards_SustainingMDG_Web1005.pdf).
- Van Auker, H. & Werbel, J. (2006). FAMILY DYNAMIC AND FAMILY BUSINESS FINANCIAL PERFORMANCE: SPOUSAL COMMITMENT. In: Family Business Review, 19, 49-63.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R. & Schroeder, D. M. (1984). DESIGNING NEW BUSINESS STARTUPS: ENTREPRENEURIAL, ORGANIZATIONAL, AND ECOLOGICAL CONSIDERATIONS. In: Journal of Management, 10, 87-107.
- Venkataraman, S. & Sarasvathy, S. D. (2001). STRATEGY AND ENTREPRENEURSHIP: OUTLINES OF AN UNTOLD STORY. Darden Graduate School of Business Administration, Discussion Paper 01-06. Online: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=275186](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=275186).
- Venter, N. & Snyders, R. (2009). RESILIENCE IN INTIMATE RELATIONSHIPS. In: New Voices in Psychology, 5(1), 63-85.
- Volery, T. & Gundolf, K. ENTWICKLUNGEN IN DER DEUTSCHSPRACHIGEN ENTREPRENEURSHIP- UND KMU-FORSCHUNG: EINE ARTIKELANALYSE VON 1997 BIS 2006. In: Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung (65-78). Hannover/Stuttgart : Ibidem.
- Volkman, C. K. & Tokarski, K. O. (2006). ENTREPRENEURSHIP: GRÜNDUNG UND WACHSTUM VON JUNGEN UNTERNEHMEN. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Voßwinkel, S. (2006). ANERKENNUNGSDEFIZITE UND -CHANCEN DER DIENSTLEISTUNGSARBEIT. In: Streich, D. & Wahl, D. (Hrsg.): Moderne Dienstleistungen: Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung (243-256). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Wagnild, G. M. (2009). THE RESILIENCE SCALE USER'S GUIDE FOR THE US ENGLISH VERSION OF THE RESILIENCE SCALE AND THE 14-ITEM RESILIENCE SCALE (RS-14). Worden, MT: The Resilience Center.
- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1990). RESILIENCE AMONG OLDER WOMEN. In: Image: Journal of Nursing Scholarship, 22, 252-255.

- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). DEVELOPMENT AND PSYCHOMETRIC EVALUATION OF THE RESILIENCE SCALE. In: *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.
- Wahrig, G. (2006). DEUTSCHES WÖRTERBUCH. Gütersloh: Wissen-Media-Verlag. (8. Auflage).
- Waldinger, R., Aldrich, H., Ward, R. (1990). ETHNIC ENTREPRENEURS: IMMIGRANT BUSINESS IN INDUSTRIAL SOCIETIES. Newbury Park, CA: Sage.
- Walker, E. & Brown, A. (2004). WHAT SUCCESS FACTORS ARE IMPORTANT TO SMALL BUSINESS OWNERS? In: *International Small Business Journal*, 22, 577-594.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. & Kinzig, A. (2004). RESILIENCE, ADAPTABILITY AND TRANSFORMABILITY IN SOCIAL-ECOLOGICAL SYSTEMS. In: *Ecology and Society* 9(2), 5. Online: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>.
- Walsh, F. (1996). THE CONCEPT OF FAMILY RESILIENCE: CRISIS AND CHALLENGE. In: *Family Process*, 35(3), 261-281.
- Walter, S. G. & Walter, A. (2008). DEUTSCHE UNIVERSITÄTEN ALS GRÜNDUNGSINKUBATOREN: DER BEITRAG DER GRÜNDUNGS-AUSBILDUNG ZUR GRÜNDUNGSINTENTION VON STUDIERENDEN. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 60(9), 542-569.
- Wang, C. L. (2008). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, LEARNING ORIENTATION, AND FIRM PERFORMANCE. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Watson, J. & Everett, J. E. (1996). DO SMALL BUSINESSES HAVE HIGH FAILURE RATES? EVIDENCE FROM AUSTRALIAN RETAILERS. In: *Journal of Small Business Management*, 34(4), 45-62.
- Watson, D. & Pennebaker, J. W. (1989). HEALTH COMPLAINTS, STRESS, AND DISTRESS: EXPLORING THE CENTRAL ROLE OF NEGATIVE AFFECTIVITY. In: *Psychological Review*, 96(2), 234-254.
- Weber, M. (1934). DIE PROTESTANTISCHE ETHIK UND DER GEIST DES KAPITALISMUS, Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (1999). ORGANIZING AND THE PROCESS OF SENSE-MAKING. In: *Organization Science*, 16(4), 409-424.
- Welter, F. (2011). CONTEXTUALIZING ENTREPRENEURSHIP – CONCEPTUAL CHALLENGES AND WAYS FORWARD. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.
- Welter, F. & Lasch, F. (2008). ENTREPRENEURSHIP RESEARCH IN EUROPE: TAKING STOCK AND LOOKING FORWARD. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 241-248.
- Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.) (2006). RESILIENZ – GEDEIHEN TROTZ WIDRIGER UMSTÄNDE. Heidelberg: Carl-Auer.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). LINKING ENTREPRENEURSHIP AND ECONOMIC GROWTH. In: *Small Business Economics*, 13, 27-55.
- Werbel, J. D. & Danes, S. M. (2010). WORK FAMILY CONFLICT IN NEW BUSINESS VENTURES: THE MODERATING EFFECTS OF SPOUSAL COMMITMENT TO THE NEW BUSINESS VENTURE. In: *Journal of Small Business Management*, 48(3), 421-440.
- Werner, E. (1957). MILIEU DIFFERENCES IN SOCIAL COMPETENCE. In: *The Journal of Genetic Psychology*, 91, 239-249.

- Werner, E. (1988). A CROSS-CULTURAL PERSPECTIVE ON INFANCY: RESEARCH AND SOCIAL ISSUES. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19(1), 96-113.
- Werner, E. (1993). RISK, RESILIENCE, AND RECOVERY: PERSPECTIVES FROM THE KAUAI LONGITUDINAL STUDY. In: *Development and Psychopathology*, 5, 503-515.
- Werner, E. (2000). PROTECTIVE FACTORS AND INDIVIDUAL RESILIENCE. In: J. Shonkoff & S. Meisels (Hrsg.): *Handbook of Early Childhood Intervention*. Cambridge: Cambridge University Press (2. Auflage).
- Werner, E. (2005). RESILIENCE AND RECOVERY: FINDINGS FROM THE KAUAI LONGITUDINAL STUDY. In: *Focal Point. Research, Policy, and Practice in Children's Mental Health*, 19(1), 11-14.
- Werner, E. (2008). RESILIENZ: EIN ÜBERBLICK ÜBER INTERNATIONALE LÄNGSSCHNITTSTUDIEN. In: G. Opp & M. Fingerle, (Hrsg.): *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz* (311-326). München: Ernst Reinhardt (3. Auflage).
- Werner, E. & Smith, R. (1982). *VULNERABLE BUT INVINCIBLE: A STUDY OF RESILIENT CHILDREN*. New York: McGraw-Hill.
- Werner, E. & Smith, R. (1992). *OVERCOMING THE ODDS: HIGH RISK CHILDREN FROM BIRTH TO ADULTHOOD*. Cornell: Cornell University Press.
- Westhead, P. & Cowling, M. (1997). PERFORMANCE CONTRASTS BETWEEN FAMILY AND NON-FAMILY UNQUOTED COMPANIES IN THE UK. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(1), 30-52.
- White, R. E, Thornhill, S. & Hampson, E. (2006). ENTREPRENEURS AND EVOLUTIONARY BIOLOGY: THE RELATIONSHIP BETWEEN TESTOSTERONE AND NEW VENTURE CREATION. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 21-34.
- Wieland, N. (2011). RESILIENZ UND RESILIENZFÖRDERUNG – EINE BEGRIFFLICHE SYSTEMATISIERUNG. In: M. Zander (Hrsg.): *Handbuch Resilienzförderung* (180-207). Wiesbaden: Springer.
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B. & Karlsson, C. (2011). THE FUTURE OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 1-9.
- Williams, N., Vorley, T. & Ketikidis, P. H. (2013). ECONOMIC RESILIENCE AND ENTREPRENEURSHIP: A CASE STUDY OF THE THESSALONIKI CITY REGION. In: *Local Economy*, 28, 399-415.
- Wimmer, R. (2011). ORGANIZATIONAL RESILIENCE UND FAMILIENUNTERNEHMEN: ERFOLGSMUSTER IN DER BEWÄLTIGUNG DER JÜNGSTEN WIRTSCHAFTSKRISE. osb international - Systemische Organisationsberatung. Online: <http://www.osb-i.com>.
- Wisner, B., Blaikie, P., Cannon, T. & Davis, I. (2004). *AT RISK: NATURAL HAZARDS, PEOPLE'S VULNERABILITY AND DISASTERS*. London: Routledge.
- Wisner, B. & Luce, H. R. (1993). DISASTER VULNERABILITY: SCALE, POWER AND DAILY LIFE. In: *GeoJournal*, 30(2), 127-140.
- Witt, P. (2006). STAND UND OFFENE FRAGEN DER GRÜNDUNGSFORSCHUNG. Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF), Studie für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Online: [http://www.fgf-ev.de/DWD/\\_111327/upload/media\\_3514.pdf](http://www.fgf-ev.de/DWD/_111327/upload/media_3514.pdf)
- Witt, P., Schroeter, A. & Merz, C. (2008). ENTREPRENEURIAL RESOURCE ACQUISITION VIA PERSONAL NETWORKS: AN EMPIRICAL STUDY OF GERMAN START-UPS. In: *The Service Industries Journal*, 28(7), 953-971.

- Wöhler, K. (2005). ÖKONOMISIERUNG DER FREIZEIT. In: Popp, R. (Hrsg.): Zukunft:Freizeit:Wissenschaft. Festschrift zum 65. Geburtstag von Univ. Prof. Dr. Horst W. Opatowski (559-570). Wien: Lit Verlag.
- Woywode, M. (1998). DETERMINANTEN DER ÜBERLEBENSWAHRSCHEINLICHKEIT VON UNTERNEHMEN: EINE EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG ORGANISATIONSTHEORETISCHER UND INDUSTRIEÖKONOMISCHER ERKLÄRUNGSANSÄTZE. Baden-Baden: Nomos.
- Woywode, M. (2004a). WEGE AUS DER ERFOLGLOSIGKEIT DER ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.): Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht. Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis (15-48). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Woywode, M. (2004b). DETERMINANTEN DES WACHSTUMS UND SCHEITERNS VON UNTERNEHMEN: EINE LERNTHEORETISCHE ERKLÄRUNG DER UNTERNEHMENS-ENTWICKLUNG UND IHRER ÜBERPRÜFUNG. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74(10), 1009-1046.
- Wrona, T. (2005). DIE FALLSTUDIENANALYSE ALS WISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNGSMETHODE. Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, ESCP-EAP Working Paper Nr. 10/März 2005. Online: [http://www.escpeurope.eu/uploads/media/TW\\_WP10\\_01.pdf](http://www.escpeurope.eu/uploads/media/TW_WP10_01.pdf).
- Wustmann, C. (2006). DAS KONZEPT DER RESILIENZ UND SEINE BEDEUTUNG FÜR DAS PÄDAGOGISCHE HANDELN. Beitrag zur Fachtagung „Resilienz – Was Kinder aus armen Familien stark macht“, Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 13.09.2005, Frankfurt am Main. Online: [http://www.iss-ffm.de/downloads/tagungsberichte/doku\\_ft\\_resilienz\\_2006\\_09.pdf](http://www.iss-ffm.de/downloads/tagungsberichte/doku_ft_resilienz_2006_09.pdf).
- Wustmann, C. (2011). RESILIENZ: WIDERSTANDSFÄHIGKEIT VON KINDERN IN TAGES-EINRICHTUNGEN FÖRDERN. Berlin: Cornelsen Scriptor (3. Auflage).
- Yin, R. K. (1981). THE CASE STUDY AS A SERIOUS RESEARCH STRATEGY. In: Science Communication, 3(1), 97-114.
- Yin, R. K. (2009). CASE STUDY RESEARCH: DESIGN AND METHODS. Reihe: Applied Social Research Methods Series, 5/4. Los Angeles: Sage (4. Auflage).
- Yin, R. K. & Heald, K. (1975). USING THE CASE SURVEY METHOD TO ANALYZE POLICY STUDIES. In: Administrative Science Quarterly, 20(3), 371-381.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE WORKPLACE: THE IMPACT OF HOPE, OPTIMISM, AND RESILIENCE. Journal of Management, 33(5), 774-800.
- Zahra, S. A. & Newey, L. R. (2009). MAXIMIZING THE IMPACT OF ORGANIZATION SCIENCE: THEORY-BUILDING AT THE INTERSECTION OF DISCIPLINES AND/OR FIELDS. In: Journal of Management Studies, 46(6), 1059-1075.
- Zentrum für Insolvenz und Sanierung (ZIS) (Hrsg.) (2006). URSACHEN VON INSOLVENZEN: GRÜNDE FÜR UNTERNEHMENSINSOLVENZEN AUS DER SICHT VON INSOLVENZ-VERWALTEN. Wirtschaft Konkret, 414. Online: <http://www.wirtschaft-konkret.de/de/dokumente/414-ursachen-von-insolvenzen.pdf/414-ursachen-von-insolvenzen.pdf>.
- Ziervogel, G., Bharwani, S. & Downing, T. E. (2006). ADAPTING TO CLIMATE VARIABILITY: PUMPKINS, PEOPLE AND PUMPS. In: Natural Resource Forum, 30, 294-305.

## Anhang

### Anhang 1: Zusammensetzung des Datensatzes zur ethnischen Ökonomie

| <i>Herkunftsgruppe</i> | <i>Anzahl</i> |        |        |
|------------------------|---------------|--------|--------|
|                        | Gesamt        | Männer | Frauen |
| Türkisch               | <b>447</b>    | 291    | 156    |
| Italienisch            | <b>449</b>    | 277    | 172    |
| Polnisch               | <b>274</b>    | 138    | 136    |
| Russisch/ ehem. sowj.  | <b>255</b>    | 112    | 143    |
| Deutsch                | <b>403</b>    | 174    | 229    |
| Gesamt                 | <b>1.828</b>  | 992    | 836    |

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim

### Anhang 2: Resilienzskala im Selbstbild (RS-int)

|    |   | <i>1 = nein,<br/>stimme<br/>nicht zu</i> |   |   | <i>teils,<br/>teils</i> |   | <i>7 = ja,<br/>stimme<br/>völlig zu</i> |   |
|----|---|--|---|---|-------------------------|---|---|---|
| 1  | Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 2  | Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.  | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 3  | Ich kann mich eher auf mich selbst als auf Andere verlassen.  | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 4  | Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 5  | Wenn ich muss, kann ich auch alleine sein.  | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 6  | Ich bin stolz auf das, was ich schon geleistet habe.  | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 7  | Ich lasse mich nicht so schnell aus der Bahn werfen.  | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 8  | Ich mag mich.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 9  | Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 10 | Ich bin entschlossen.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 11 | Ich stelle mir selten Sinnfragen.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 12 | Ich nehme die Dinge wie sie kommen.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 13 | Ich kann schwierige Zeiten durchstehen, weil ich weiß, dass ich das früher auch schon geschafft habe. | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 14 | Ich habe Selbstdisziplin.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 15 | Ich behalte an vielen Dingen Interesse.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 16 | Ich finde öfter etwas, worüber ich lachen kann.   | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 17 | Mein Glaube an mich selbst, hilft mir auch in harten Zeiten.  | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 18 | In Notfällen kann man sich auf mich verlassen.  | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 19 | Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.                           | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |
| 20 | Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.                    | 1  | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6                                       | 7 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | Mein Leben hat einen Sinn.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22 | Ich beharre nicht auf Dingen, die ich nicht ändern kann.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | Wenn ich in einer schwierigen Situation bin, finde ich gewöhnlich einen Weg heraus. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 | In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25 | Ich kann es akzeptieren, wenn mich nicht alle Leute mögen.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Quelle: Schumacher et al. (2005), Wagnild & Young (1993)

#### Anhang 2: Resilienzskala im Fremdbild (RS-ext)

|   |   | <div> <i>1 = nein,<br/>stimme<br/>nicht zu</i> <i>teils,<br/>teils</i> <i>7 = ja,<br/>stimme<br/>völlig zu</i> </div> |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Wenn ... Pläne hat, verfolgt er sie auch.                     |   |   |   |   |   |   |   |
|   | B <sub>1</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>2</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>3</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>4</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>5</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Normalerweise schafft ... alles irgendwie.                    |   |   |   |   |   |   |   |
|   | B <sub>1</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>2</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>3</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>4</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>5</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | ... kann sich eher auf sich selbst als auf Andere verlassen.  |   |   |   |   |   |   |   |
|   | B <sub>1</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>2</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>3</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>4</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>5</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Es ist ... wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben. |   |   |   |   |   |   |   |
|   | B <sub>1</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>2</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>3</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>4</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>5</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Wenn ... muss, kann er auch alleine sein.                     |   |   |   |   |   |   |   |
|   | B <sub>1</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>2</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>3</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>4</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>5</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | ... ist stolz auf das, was er schon geleistet habe.           |   |   |   |   |   |   |   |
|   | B <sub>1</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>2</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>3</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>4</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>5</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | ... lässt sich nicht so schnell aus der Bahn werfen.          |   |   |   |   |   |   |   |
|   | B <sub>1</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   | B <sub>2</sub>  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



|    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8  | ... mag sich.  |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9  | ... kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.  |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | ... ist entschlossen.  |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | ... stellt sich selten Sinnfragen.   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | ... nimmt die Dinge wie sie kommen.  |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | ... kann schwierige Zeiten durchstehen, weil er weiß, dass er das früher auch schon geschafft hat. |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | ... hat Selbstdisziplin.   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | ... behält an vielen Dingen Interesse.   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | ... findet öfter etwas, worüber er lachen kann.  |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 | Sein Glaube an sich selbst, hilft ... auch in harten Zeiten.                        |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | In Notfällen kann man sich auf ... verlassen.                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | Normalerweise kann ... eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.         |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20 | ... kann sich auch überwinden, Dinge zu tun, die er eigentlich nicht machen will.   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 | ... Leben hat einen Sinn.   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22 | ... beharrt nicht auf Dingen, die er nicht ändern kann.                             |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | Wenn ... in einer schwierigen Situation ist, findet er gewöhnlich einen Weg heraus. |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 | In ... steckt genügend Energie, um alles zu machen, was er machen muss.             |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | ... kann es akzeptieren, wenn ihn nicht alle Leute mögen. |   |   |   |   |   |   |   |
|    | B <sub>1</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>2</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>3</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>4</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|    | B <sub>5</sub>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Quelle: In Anlehnung an Schumacher et al. (2005), Wagnild & Young (1993)

### Anhang 3: Strukturierte Befragung zu kritischen Lebensereignissen

|   |  |
|---|--|
| 1 | Denken Sie bitte an Krisen, geschäftlicher oder privater Art, die Ihren beruflichen Werdegang ernsthaft in Gefahr gebracht haben. An welche Ereignisse oder Entwicklungen erinnern Sie sich? |
| 2 | Wie haben Sie darauf reagiert?   |
| 3 | Was hat Ihnen geholfen, mit der Krise umzugehen und sie gut zu überstehen?   |
| 4 | Welche Ihrer Charaktereigenschaften haben Ihnen geholfen, die Krise zu meistern?   |
| 5 | Denken Sie bitte an die Reaktion Ihres Umfelds. Wer oder was in Ihrem Umfeld war am hilfreichsten um die Krise erfolgreich zu meistern?  |

Quelle: Eigene Erhebung (2011)

### Anhang 4: Gesprächsleitfaden semi-strukturierte Interviews

1. Einstiegsfrage: Wie sind Sie zur Gastronomie gekommen?
2. In der Gastronomie gibt es häufig Höhen und Tiefen. Wenn Sie sich zurückerinnern: Haben Sie im Rahmen ihrer gastronomischen Tätigkeit bereits eine oder mehrere schwerwiegenden Krisen erlebt?
  - a. Welche davon war diejenige, die Ihre unternehmerische Tätigkeit am meisten gefährdete? (*Vorlage der Krisen aus der Erhebung der kritischen Lebensereignisse*)
  - b. Was war der Auslöser der Krise?
  - c. Welche Auswirkungen hatte die Krise auf Ihr Unternehmen?
  - d. Wie lange hielt sie an?
3. Konzentrieren wir uns auf diese Krise für den Rest des Interviews. Welche Art der Unterstützung hat Ihrer Meinung nach am meisten geholfen die Krise zu überstehen? (*z.B. finanzielle Unterstützung, unbezahlte oder bezahlte Mitarbeit, emotionale Unterstützung, Informationen, Kundenkontakte*)
4. Von wem haben Sie während der Krise Unterstützung bekommen?
  - a. Warum dachten Sie, dass diese Person Sie unterstützen kann?
  - b. Womit hat Ihnen diese Person geholfen?
  - c. Haben Sie die Person aktiv um Unterstützung gebeten?
  - d. Gab es für Sie Nachteile, die aus der Unterstützung durch diese Person resultierten?
  - e. Gestützte Abfrage: Wer hat Sie noch unterstützt?
    - Aus dem beruflichen Umfeld: Mitarbeiter, befreundete Unternehmer, Steuerberater/ Unternehmensberater/ Rechtsanwalt
    - Aus dem persönlichen Umfeld: Freunde/ Nachbarn, Herkunftsfamilie, Gegenwartsfamilie (ohne Ehepartner)
5. Kommen wir auf die Rolle Ihres Ehe- bzw. Lebenspartners zu sprechen.
  - a. Warum dachten Sie, dass diese Person Sie unterstützen kann?
  - b. Womit hat Ihnen diese Person geholfen?

- c. Würden Sie auch Unterstützung einholen, wenn die aktuelle Situation mit dem Ehe-/ Lebenspartner angespannt ist?
  - d. Ergaben sich Nachteile der Unterstützung durch diese Person?
  - e. Hat privater Streit zwischen Ihnen und Ihrem Ehepartner auch Ihr Unternehmen beeinflusst?
  - f. Hat beruflicher Streit zwischen Ihnen und Ihrem Ehepartner auch Ihr Privatleben beeinflusst?
6. War die Unterstützung der von Ihnen gewählten Person hilfreich? Oder würden Sie heute eine andere Person um Unterstützung bitten, wenn Sie eine ähnliche Krise noch einmal durchleben würden?
7. Szenario A: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten als selbständiger Architekt: Wer wäre Ihr Ansprechpartner in einer Krise gewesen?
- In diesem Zusammenhang: Sehen Sie Besonderheiten in der Gastronomiebranche?
  - Denken Sie, dass ein Unternehmer in der Gastronomiebranche ohne die Mithilfe von Familienangehörigen überhaupt erfolgreich sein kann?
8. Szenario B: Stellen Sie sich vor Sie werden schwer krank: Welche Unterstützung im Beruf würden Sie sich wünschen?

## VI. Dank und Verabschiedung

## Curriculum Vitae

### Jessica Di Bella

|                   |  |
|-------------------|--|
| 06/2014 – 09/2014 | <b>Forschungsaufenthalt</b> an der Stanford University, Palo Alto (US), Post-Doc-Stipendium im Rahmen des SCANCOR-Programms für Organisations- und Managementforschung |
| 01/2009 – 06/2014 | <b>Promotion</b> , Universität Mannheim, Lehrstuhl für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship, Prof. Dr. Michael Woywode   |
| 09/2000 – 09/2006 | <b>Studium der Diplom-Betriebswirtschaftslehre</b> , Universität Mannheim  |
| 08/2004 – 03/2005 | <b>Studienaufenthalt</b> an der Università di Palermo (Italien), Philosophische Fakultät   |
| 06/2000           | <b>Allgemeine Hochschulreife</b> , Theresien-Gymnasium Ansbach   |